

LINIENFLUGGESELLSCHAFTEN
IM HOTELGEWERBE

Eine betriebswirtschaftliche Untersuchung
unter besonderer Berücksichtigung
von Beteiligungsverhältnissen in der
Bundesrepublik Deutschland

Wolfgang Spannagel

1974



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41551924_0057

LINIENFLUGGESELLSCHAFTEN IM HOTELGEWERBE

**Eine betriebswirtschaftliche Untersuchung unter
besonderer Berücksichtigung von Beteiligungsver-
hältnissen in der Bundesrepublik Deutschland**

**Inaugural-Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität
zu München**



**vorgelegt von
Wolfgang Spannagel
aus Wittenberg (Lutherstadt)**

1974

UNIVERSITÄT LEIDEN

Ein vorläufiger Bericht über die Ergebnisse der
wissenschaftlichen Untersuchung von Leiden
in der Geschichte der Menschheit

Leiden, den 27. Juli 1974
Der Rektor der Universität
Leiden, Dr. J. A. M. M. M. M.
Leiden, den 27. Juli 1974
Der Rektor der Universität
Leiden, Dr. J. A. M. M. M. M.



Referent: Professor Dr. Georg Walterspiel
Korreferent: Professor Dr. Karl Oettle

Tag der mündlichen Prüfung: 22. Juli 1974

INHALTSVERZEICHNIS

Seite

Verzeichnis der Tabellen	VI
Verzeichnis der Anlagen	VIII
Abkürzungsverzeichnis	X
 Einführung	 1
 A. Beteiligungsverhältnisse zwischen Linienflug- gesellschaften und Hotelunternehmungen als Ausdruck von Strukturwandlungen im Hotelge- werbe	 5
 I. Strukturwandlungen im Hotelgewerbe unter dem Einfluß von Linienfluggesellschaften	 10
1. Die typische Betriebssituation von Ho- tels als Ausgangspunkt für Struktur- wandlungen im Hotelgewerbe	14
a) Das Hotel als investitionsintensi- ver Dienstleistungsbetrieb	16
b) Das Hotel als kundenpräsenzbeding- ter Dienstleistungsbetrieb	18
c) Investitionsintensität in Verbin- dung mit Kundenpräsenz	20
2. Unternehmungspolitische Konzeptionen in der Hotellerie	22
a) Unternehmungspolitische Konzeptionen der alteingesessenen Hotellerie	23
b) Unternehmungspolitische Konzeptionen im Rahmen internationaler Hotelketten bzw. -konzerne	27
ba) Interdependenz von Absatz und Fi- nanzierung als Determinante unter- nehmungspolitischer Konzeptionen	29

bb) Trennung in Hotelbetriebs- und Hotelbesitzgesellschaften	33
bba) Hotelbetriebsgesellschaften	35
bbb) Hotelbesitzgesellschaften	40
bc) Subventionierung von Ketten- hotels	44

II. Ausgestaltungen von Beteiligungsverhältnissen 48

1. Beteiligungsverhältnisse zu zentralen Betriebsgesellschaften internationaler Hotelketten	50
a) Entstehung von Beteiligungsverhältnissen	50
b) Organisatorischer Aufbau internationaler Hotelketten	53
ba) Statuarische Organisationsstrukturen	54
baa) Pachtverträge	58
bab) Betriebsführungs- bzw. Managementverträge	59
bac) Franchise-Verträge	61
bad) Membership-Verträge	65
bb) Operationale Organisationsstrukturen	66
2. Beteiligungsverhältnisse zu Besitzgesellschaften von Kettenhotels	68

B. Hauptbestimmungsgründe für Beteiligungsverhältnisse von Linienfluggesellschaften zu Hotelunternehmungen	72
I. Mangel an Hotelkapazität für die Unterbringung von Passagieren der Linienfluggesellschaften	74
1. Entwicklung des Luftverkehrs	74
a) Historischer Zusammenhang	76
b) Quantitativer Zusammenhang	80
2. Merkmale eines Hotelmangels und seine Auswirkungen auf Linienfluggesellschaften	83
3. Typisierung des Hotelmangels	89
a) Standort	90
b) Güteklasse	94
ba) Erstklasshotels	95
bb) "Economy"-Hotels	97
c) Betriebsgröße	99
II. Einbeziehung von Hotels in die Absatzpolitik von Linienfluggesellschaften	101
1. Wettbewerb der Fluggesellschaften	101
2. Bedeutung von Hotels im Rahmen der Produktgestaltung	104
a) Das Produkt der Linienfluggesellschaften	104
aa) Die Transportleistung als Ausgangspunkt	104
ab) Produktänderung	106
b) Hotelreservierung	110
ba) Das Bedürfnis nach Hotelreservierung	110

	Seite
bb) Hotelreservierungssysteme	114
c) Das Hotel im Flugpauschalreise- angebot	119
ca) Der Trend zur Flugpauschal- reise	119
cb) Flugpauschalreisen mit Charterfluggesellschaften	120
cc) Flugpauschalreisen mit Li- nienfluggesellschaften	124
d) Markennamen und -zeichen internationaler Hotelketten	126
3. Bedeutung von Hotels im Rahmen der Preispolitik	129
4. Bedeutung von Hotels im Rahmen der Absatzmethode	135
a) Absatzmethode und Produkt- kontrolle	135
b) Indirekte Produktkontrolle	137
c) Direkte Produktkontrolle	140
5. Bedeutung von Hotels im Rahmen der Werbung	144
III. Hotels als Diversifikationsobjekte von Linienfluggesellschaften	148
1. Zu Begriff und Wesen der Diver- sifikation	148
2. Unternehmungswachstum durch Di- versifikation	151
3. Unternehmungserhaltung durch Diversifikation	157

C. Die Bedeutung der in einem Beteiligungsverhältnis zu Linienfluggesellschaften stehenden Hotels für die alteingesessene Hotellerie in der BRD	164
I. Wettbewerbliche Einordnung der in einem Beteiligungsverhältnis stehenden Hotels	164
1. Wettbewerbsverhältnisse im Hotelgewerbe	164
2. Wettbewerb der "internationalen" Hotellerie in Großstädten mit Beteiligungshotels	168
3. Überkapazitäten und Wettbewerb	170
II. Reaktionen der alteingesessenen "internationalen" Hotellerie auf Aktivitäten der Beteiligungshotels	172
1. Einführung von Markennamen und -zeichen	174
2. Anschluß an Reservierungssysteme	175
3. Deutsche Hotelbau- und Betriebsgesellschaft mbH	178
D. Schlußbetrachtung	180
Anlagen	184
Literaturverzeichnis	213

VERZEICHNIS DER TABELLEN

Nr. der Tabelle	Titel der Tabelle	Seite
1	Hotelkapazität der Inter-Continental Hotels Corporation in der BRD (Stand 1.4.1972)	13
2	Hotelkapazität der Hilton International Co. in der BRD (Stand 1.4.1972)	13
3	Monatliche Zimmerauslastung (in v.H.) in den Hotels der Inter-Continental Ho- tels Corporation in der BRD 1972	21
4	Durchschnittliche Zimmerauslastung (in v.H.) in den Hotels der Inter-Continental Hotels Corporation und der Hilton Inter- national Co. im Zeitraum von 1967 - 1971	40
5	Die Gesellschafter und ihre Anteile (in v.H.) am Stammkapital der Besitzgesell- schaft Frankfurt Inter-Continental Hotels GmbH, Frankfurt/M. (Stand 31.12.1972)	43
6	Die Gesellschafter und ihre Anteile (in v.H.) am Gesellschaftskapital der Euro- pean Hotel Corporation (EHC) N.V., Am- sterdam	53
7	Beteiligungen der Lufthansa an Besitzge- sellschaften von Inter-Continental-Hotels in der BRD (Stand 31.12.1972)	70
8	Entwicklung des Welt-Linienluftverkehrs der ICAO-Staaten 1945 - 1972	75
9	Passagieraufkommen nach Geschäfts- und Privatreisenden im Linienverkehr von der BRD nach ausgewählten Zielländern 1973	107
10	Entwicklung der Gesamterträge und Gewinne (Verluste) der Linienfluggesellschaften Pan American World Airways, Inc., Trans World Airlines, Inc. und United Air Lines, Inc. im Zeitraum von 1964 - 1972 (ohne Be- rücksichtigung des Hotelengagements und weiterer Beteiligungsverhältnisse)	153

Nr. der Tabelle	Titel der Tabelle	Seite
11	Die zwölf größten IATA-Linienfluggesellschaften der Welt in der Rangfolge der Gesamterträge und Beschäftigten im Jahr 1972	155
12	Anteil des Gewinns der Inter-Continental Hotels Corporation am Konzerngewinn (-verlust) der Pan American World Airways, Inc. 1967 - 1972 (in Mio. Dollar)	160
13	Anteil des Gewinns der Hilton International Co. am Konzerngewinn (-verlust) der Trans World Airlines, Inc. 1967 - 1972 (in Mio. Dollar)	160
14	Anteil des Gewinns der Western International Hotels Co. am Konzerngewinn (-verlust) der UAL, Inc. 1970 - 1972 (in Mio. Dollar)	161
15	Anteil der Bettenkapazität in Beteiligungshotels an der Gesamtbettenkapazität der "internationalen" Hotellerie in einzelnen Großstädten der BRD (Stand 31.12.1972)	168
16	Durchschnittliche Zimmerauslastung in den Hotels der Inter-Continental Hotels Corporation in der BRD im Zeitraum 1970-1973	169

VERZEICHNIS DER ANLAGEN

Nr. der Anlage	Titel der Anlage	Seite
1	Hotels der Inter-Continental-Kette (Stand 31.12.1973)	185
2	Hotels der Hilton International Co. (Stand 31.12.1973)	190
3	Organisationsplan Hilton International Co. (Stand März 1972)	195
4	Beteiligungen der British Airways an Hotelunternehmungen über ihre 100%ige Tochtergesellschaft British Airways Associated Companies Ltd. (BAAC) (Stand 31.3.1973)	196
5	Beteiligungen von Linienfluggesell- schaften (ohne PAA) an Besitzgesell- schaften von Hotels der Inter-Continen- tal-Kette (Stand 31.12.1972)	199
6	Die Entwicklung des Fluggastaufkommens auf den deutschen Verkehrsflughäfen 1960-1980	200
7	Text einer Resolution zum Mangel an Ho- telkapazität, die von der International Union of Official Travel Organizations (IUOTO) anlässlich ihrer Generalversamm- lung vom 22.-27.10.1956 in Wien einstim- mig angenommen wurde	201
8	Outline of Market Survey for Hotel Pro- jects - Hilton International Co.	202
9	Entwicklung des von der BRD ausgehenden Flugpauschalreiseverkehrs mit Charterflug- gesellschaften 1963 - 1972	206
10	Beteiligungen europäischer Linienflugge- sellschaften an Charterfluggesellschaften	207
11	Die Gesellschafter und ihre Anteile (in v.H.) am Gesellschaftskapital der Tourism Promotion Services of Kenya Ltd., Nairobi, Kenya (Stand 31.12.1972)	208

Nr.der Anlage	Titel der Anlage	Seite
12	Die Gesellschafter und ihre Anteile (in v.H.) am Gesellschaftskapital der Tourism Promotion Services of Uganda Ltd., Kampala, Uganda (Stand 31.12.1972)	209
13	Schriftliche Antwort des Parlamentari- schen Staatssekretärs Börner vom 21.Juni 1968 auf die Mündliche Anfrage des Abge- ordneten Dr. Gleissner (Drucksache V/3012 Fragen 82, 83 und 84)	
14	Schriftliche Antwort des Parlamentari- schen Staatssekretärs Börner vom 21. Juni 1968 auf die Mündlichen Anfragen des Abge- ordneten Ramms (Drucksache V/3012 Fragen 87 und 88)	210

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

ADV	Arbeitsgemeinschaft Deutscher Verkehrsflughäfen e.V.
AktG	Aktiengesetz
ATW	Air Transport World
BB	Betriebsberater
BEA	British European Airways Ltd.
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BOAC	British Overseas Airways Corporation
BRD	Bundesrepublik Deutschland
CAB	Civil Aeronautics Board
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
HB	Handelsblatt
HBR	Harward Business Review
IATA	International Air Transport Association
ICAO	International Civil Aviation Organization
IHC	International Hotel Corporation
IUOTO	International Union of Official Travel Organizations
IT	Inclusive Tours
ITC	Inclusive Tours Charter
ITA	Institut du Transport Aérien
KLM	Koninklijke Luchtvaart Maatschappij N.V.
LH	Deutsche Lufthansa AG
LuftVG	Luftverkehrsgesetz
M/S	Motor Ship
N.F.	Neue Folge
PAA	Pan American World Airways, Inc.
PIA	Pakistan International Airlines Corporation
SAS	Scandinavian Airlines System
SZ	Süddeutsche Zeitung
TAP	Transportes Aéreos Portugueses
TWA	Trans World Airlines, Inc.
UAL	United Air Lines, Inc.

Einführung

Das Hotelgewerbe befindet sich seit Mitte der sechziger Jahre zunehmend in einem Kraftfeld von Konzentrations-tendenzen, das "neue wirtschaftliche Strukturen hervorruft und die alteingesessene Hotellerie vor neue, ungewohnte und für diese möglicherweise nicht ungefährliche Situationen stellt".¹⁾

In der Bundesrepublik Deutschland kommt diese Entwicklung insbesondere durch das Auftreten und die rasche Ausdehnung einer Reihe von Hotelketten zum Ausdruck.²⁾ Beteiligungsverhältnisse zwischen Linienfluggesellschaften und Hotelunternehmungen im Rahmen der Hotelketten Inter-Continental, Hilton und Penta stellen dabei ein augenfälliges Element dar und werden "von den deutschen Hoteliers mit ernster Sorge gesehen".³⁾

-
- 1) Walterspiel, G.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre des Hotels, Wiesbaden 1969, S.205 (Zitierweise: Einführung). Vgl. auch Kaspar, C.: Die Hotellerie im Kraftfeld der Konzentrationstendenzen im Fremdenverkehr, Referat gehalten anlässlich der Herbsttagung 1970 der Deutschen Sektion der International Hotel Association (IHA) vom 29.-31.10.1970 in Wiesbaden, in: Sonderdruck Nr. 6, Hrsg.: Deutsche Sektion der IHA, Bad Godesberg 1970, S.5 (Zitierweise: Hotellerie); vgl. für viele auch Ackermann, D.: Zur Bedeutung der Konzentrationstendenzen für die kleinen Hotelunternehmen, Winterthur 1973, S.13 ff. (Zitierweise: Konzentrationstendenzen); Keller, F.E.: Zur Preispolitik der Hotellerie, Diss., Bern 1969, S.118 ff. (Zitierweise: Preispolitik).
 - 2) Als Beispiele seien hier die Hotelketten Inter-Continental, Hilton, Penta, Loew's, Sheraton, Holiday Inn, Esso, Ramada, Arabella und Maritim angeführt.
 - 3) Rütten, H.: Neue Wege zur Kapitalbeschaffung für Hotels, Referat gehalten anlässlich der Herbsttagung 1972 der Deutschen Sektion der IHA vom 26.-28.10.1972 in Düsseldorf, in: Sonderdruck Nr.8, Hrsg.: Deutsche Sektion der IHA, Bad Godesberg 1972, S.10 (Zitierweise: Neue Wege).

Das weltweit in Erscheinung tretende Beteiligungsengagement von Linienfluggesellschaften, das nach einer neueren Untersuchung bereits 400 Hotels mit über 130 000 Zimmern in 261 Orten umfaßt,¹⁾ erhielt in der BRD vor allem durch die 1968 zwischen der Deutschen Lufthansa AG²⁾ und der Inter-Continental Hotels Corporation geschlossene Rahmenvereinbarung über die Errichtung und den Betrieb von Hotels mit ca. 5000 Zimmern besondere Aktualität.³⁾

Dieser Vertrag ist bei der alteingesessenen Hotellerie auf starken Widerstand gestoßen. Tagungen und Beiträge in Fachzeitschriften des deutschen Hotelgewerbes sind seitdem von umfangreichen - nicht immer objektiven - Diskussionen über das Hotelengagement von Linienfluggesellschaften geprägt.⁴⁾ Eine umfassende betriebswirt-

1) Vgl. o.V.: Airlines Build Big Hotel Investment, in: ATW, Vol. 10 (1973), No. 12, S.52 (Zitierweise: Investment); vgl. auch Hughes, L.M.: Three Out of Four Big Airlines are also Big in Hotels, in: ATW, Vol. 10 (1973), No. 12, S. 43 ff. (Zitierweise: Hotels); Hughes, L.M.: World's Airlines and their Affiliates to Build 100 000 more Hotel Rooms, in: ATW, Vol. 7 (1970), No. 11, S.27 ff. (Zitierweise: Airlines).

2) Im folgenden auch Lufthansa genannt.

3) Vgl. hierzu im einzelnen Seite 69 f.

4) So sprechen Repräsentanten des Deutschen Hotel- und Gaststättenverbandes (Dehoga) in diesem Zusammenhang von "Hotelbauinflation" und "Hotelbaupsychose". Der von 1967 bis 1972 amtierende Vorsitzende der Deutschen Sektion der IHA und in der vorliegenden Untersuchung noch mehrfach zitierte Dr. Gustav Lotz vertritt beispielsweise die Auffassung, daß sich "bei vielen Luftverkehrsgesellschaften geistige Verwirrung über das, was ihre eigentliche Aufgabe ist und was nicht..., breitgemacht hat". Lotz, G.: Aufgaben für 1970, in: Hotel/Restaurant, 102.Jg. (1970), Nr.1, S.5; vgl. auch Lotz, G.: Tagespresse zur Hotelbaupsychose in den deutschen Großstädten, in: Allgemeine Hotel- und Gaststättenzeitung, 70. Jg. (1970), Nr. 8, S.10, und Nr.9, S.12; Deutscher Hotel- und Gaststättenverband: Bericht über das Geschäftsjahr 1969/70, S.49 und S.151.

schaftliche Analyse existiert dagegen weder im deutschen noch im angelsächsischen Schrifttum, da die Hotelaktivitäten der Linienfluggesellschaften erst in neuerer Zeit einen erheblichen Umfang angenommen haben.

Das Ziel der vorliegenden Untersuchung liegt in der Beschreibung und in der Erklärung des Hotelengagements von Linienfluggesellschaften unter besonderer Berücksichtigung von Beteiligungsverhältnissen in der BRD. Dabei werden zunächst die Strukturwandlungen im Hotelgewerbe unter dem Einfluß von Linienfluggesellschaften und anschließend die Ausgestaltungen von konkreten Beteiligungsverhältnissen untersucht. Hierauf folgend sollen die Hauptbestimmungsgründe für das Eindringen der Linienfluggesellschaften in das Hotelgewerbe analysiert werden. Abschließend wird die Bedeutung von Beteiligungsverhältnissen speziell für die alteingesessene Hotellerie in der BRD betrachtet.

Enge Verbindungen zwischen Unternehmungen können in vielfältigen rechtlichen und wirtschaftlichen Formen erfolgen. Da jedoch das Engagement von Linienfluggesellschaften im Hotelgewerbe fast ausschließlich auf der Grundlage kapitalmäßiger Beteiligungen¹⁾ an Hotelunter-

1) Die wichtigsten Rechte aus einer Beteiligung sind - soweit nicht Sonderregelungen vereinbart sind - Anspruch auf anteiligen Gewinn sowie anteilige Stimmrechte in der Gesellschafterversammlung. Letztere begründen im allgemeinen - in Abhängigkeit von der Beteiligungshöhe - das Ausmaß der Einflußnahme auf die Geschäftsführung der beteiligungspassiven Gesellschaft. Zu Begriff, Wesen und Arten der Beteiligung vgl. für viele Eisenhofer, A.: Beteiligungen, Wiesbaden 1970, S.12 (Zitierweise: Beteiligungen); Lutz, H.-D.: Die Bewertung von Beteiligungen bei der Besteuerung des Einkommens unter besonderer Berücksichtigung des Teilwerts nicht notierter Anteile, Diss., Erlangen-Nürnberg 1963, S. 22 ff.; Ziegler, K.A.: Versuch einer betriebswirtschaftlichen Grundlegung der Unternehmungszusammenschlüsse, Diss.,

nehmungen (Beteiligungshotels) beruht, dürfte eine Begrenzung der vorliegenden Untersuchung auf diese Erscheinung gerechtfertigt sein. Obwohl dabei Beteiligungsverhältnisse in der BRD im Vordergrund stehen, wird eine über den nationalen Rahmen hinausgehende Betrachtung gewählt, weil es sich einerseits um international verflochtene Beteiligungsverhältnisse bzw. um weltweit tätige Luftverkehrsgesellschaften und Hotelunternehmungen handelt, andererseits Entwicklungstendenzen in anderen Staaten sichtbar werden, die mit einer zeitlichen Verzögerung auch die weitere Entwicklung in der BRD prägen könnten.

Außerbetriebswirtschaftliche Aspekte, wie beispielsweise wirtschaftspolitische Fragen im Zusammenhang mit der Marktordnung und dem Wettbewerbsrecht, sind nicht Gegenstand dieser Untersuchung.¹⁾

Mannheim 1966, S.106 ff. (Zitierweise: Versuch);
Leunig, M.: Die Bilanzierung von Beteiligungen,
Bochumer Beiträge zur Unternehmungsführung und Unternehmensforschung, Bd. 8, Düsseldorf 1970, S.20 ff.

- 1) Zu diesen Fragen wird verwiesen auf die neuere, umfassende Untersuchung von Kayser, G.: Angebot und Nachfrage im Hotelgewerbe, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr.62, Hrsg.: Institut für Mittelstandsforschung, Köln 1974 (Zitierweise: Angebot).

A. Beteiligungsverhältnisse zwischen Linienfluggesellschaften und Hotelunternehmungen als Ausdruck von Strukturwandlungen im Hotelgewerbe

Der Begriff "Linienfluggesellschaft" bezieht sich auf die Entwicklung des Luftverkehrs in zwei Betriebsformen: Linien- und Nichtlinienluftverkehr.¹⁾ Linienluftverkehr erfolgt planmäßig zur entgeltlichen Beförderung von Passagieren, Fracht und Post auf festgelegten Flugrouten in bestimmter Regelmäßigkeit, wobei jeder dieser Flüge der Öffentlichkeit zugänglich ist.²⁾ Sobald mindestens eines der Merkmale Entgelt, Regelmäßigkeit und Öffentlichkeit nicht erfüllt ist, spricht man von Nichtlinienluftverkehr oder synonym von Gelegenheits-, Bedarfs- oder Charterluftverkehr.³⁾

- 1) Die Begriffe "Verkehr" und "Transport" werden - insbesondere auch in ihren Wortzusammensetzungen - im folgenden synonym verwendet, da sich in Literatur und Praxis bisher kein einheitlicher Terminus durchgesetzt hat. Vgl. etwa Pirath, C.: Die Grundlagen der Verkehrswirtschaft, 2. erw. Aufl., Berlin-Göttingen-Heidelberg 1949, S.1; Predöhl, A.: Verkehrspolitik, Grundriß der Sozialwissenschaft, Bd.15, 2. verb. u. erw. Aufl., Göttingen 1964, S.9; Illetschko, L.L.: Transport-Betriebswirtschaftslehre, 2. neubearb. Aufl., Wien und New York 1966, S.1 f.; Kaspar, C.: Die touristische Verkehrsleistung, St.Galler Wirtschaftswissenschaftliche Forschungen, Bd.22, Hrsg.: Hochschule St.Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Zürich-St.Gallen 1964, S.10 f. (Zitierweise: Verkehrsleistung).
- 2) Vgl. §§ 20 und 21 LuftVG der BRD; Orlovius, H.: Rechtsgrundlagen der deutschen Flugtouristik, in: Flugwelt, 19.Jg. (1967), Nr.10, S.690.
- 3) Vgl. § 22 LuftVG; Rudolf, A.: Die sogenannte Pauschalreise - (IT-) Charter im Spannungsfeld zwischen Fluglinien- und Gelegenheitsverkehr, in: Zeitschrift für Luftrecht und Weltraumrechtsfragen, 19.Jg. (1970), Heft 1, S.113 f. (Zitierweise: Pauschalreise); Krüger, E.: Wesen und Bedeutung des Chartergeschäfts im Luftverkehr, Diss., Bonn 1956, S.15 ff. (Zitierweise: Luftverkehr). Zur rechtlichen Regelung des inter-

Die auch international vorgenommene Unterscheidung in Linienluftverkehrs- bzw. Linienfluggesellschaften ("scheduled airlines") und Bedarfs- oder Charterluftverkehrsgesellschaften ("non-scheduled airlines") erscheint jedoch aus folgenden Gründen ungenau:

- Linienfluggesellschaften setzen nicht ausgenutzte Flugkapazität im Charterluftverkehr ein.¹⁾
- Charterfluggesellschaften führen Flüge - meist im Auftrag von Linienfluggesellschaften - linienmäßig auf bestimmten Flugstrecken durch.²⁾
- Der sogenannte "Kettenflugverkehr"³⁾ der Charterfluggesellschaften im Rahmen von Flugpauschalreisearrangements erfüllt die Merkmale des Linienverkehrs, so daß es strittig ist, "ob es sich hier um Bedarfsverkehr oder um Linienverkehr handelt".⁴⁾

nationalen Linienluftverkehrs vgl. die ausführliche Darstellung von Buchwald, P.: Hauptprobleme des heutigen und künftigen Luftverkehrs, Diss., Wien 1973, S.44 ff. (Zitierweise: Hauptprobleme).

- 1) Von den Gesamterträgen der Lufthansa aus Betriebsleistungen entfielen beispielsweise 1972 5,22 Mio. Dollar (0,8%) auf Erträge aus dem Charterverkehr. Vgl. ICAO (Hrsg.): Financial Data, Digest of Statistics, No.180, S.50 und S.60 (Zitierweise: Financial Data).
- 2) Beispiele hierfür sind die innerdeutschen Flugdienste der Bavaria Fluggesellschaft Schwabe & Co. KG, München, und General Air GmbH & Co. KG, Hamburg, die 1971 im Auftrag der Lufthansa durchgeführt worden sind. Vgl. Lufthansa (Hrsg.): Flugplan 1971 (1.7. - 31.10.1971), Frankfurt/M. 1971.
- 3) Unter "Kettenflugverkehr" versteht man die Erscheinung, daß eine Serie bzw. Kette von periodisch erfolgenden Flügen über einen längeren Zeitraum zwischen zwei Orten erfolgt. Vgl. Buchwald, P.: Hauptprobleme, a.a.O., S.70 f.
- 4) Dirlwanger, G.: Die Preisdifferenzierung im internationalen Luftverkehr, Europäische Hochschulschriften, Reihe V, Volks- und Betriebswirtschaft, Bd.2, Bern 1969, S.42 (Zitierweise: Preisdifferenzierung); vgl. auch Swissair: Bericht über das Geschäftsjahr 1972, S.16.

Darüber hinaus steht das derzeit geltende System des Weltluftverkehrs in bezug auf eine rechtlich-ordnungs- politische Abgrenzung zwischen Linien- und Charterverkehr möglicherweise vor grundlegenden Änderungen.¹⁾ So werden bei einer Reihe von Linienfluggesellschaften Alternativüberlegungen angestellt, den Linienverkehr zugunsten des Charterverkehrs erheblich einzuschränken.²⁾

Die Unterscheidung zwischen Linienfluggesellschaften und Bedarfs- oder Charterfluggesellschaften bezieht sich deshalb auf ein derzeit überwiegendes Angebot von Verkehrsleistungen im Linien- oder Nichtlinienluftverkehr.³⁾ Obwohl im Rahmen der vorliegenden Untersuchung das Engagement der Linienfluggesellschaften im Hotelgewerbe behandelt wird, soll dennoch unter Wettbewerbsgesichtspunkten und im Hinblick auf Änderungstendenzen im Ordnungssystem des Luftverkehrs auch auf das Hotelengagement von Charterfluggesellschaften eingegangen werden.

Für die Begriffe "Hotel" und "Hotelgewerbe" sowie für die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung bedeut-

-
- 1) In diesem Zusammenhang spricht die Lufthansa 1971 vor dem Hintergrund erwarteter Verluste der Linienfluggesellschaften von einem "Trümmerhaufen" im Weltluftverkehr, der über kurz oder lang "den Zusammenbruch eines geordneten Linienverkehrs zur Folge" habe. Lufthansa: Bericht des Vorstandes auf der 17. ordentlichen Hauptversammlung am 31.7.1970, vervielfältigtes Manuskript, S.7 f. Vgl. auch Lufthansa: Jahresbericht 1971, S.4; o.V.: Die Abgrenzung zwischen Bedarfs- und Linienluftverkehr, in: Neue Zürcher Zeitung Nr.295 vom 27.10.1972; Buchwald, P.: Hauptprobleme, a.a.O., S.207 ff.
 - 2) Vgl. Lufthansa: Jahresbericht 1971, S.6.
 - 3) Vgl. Dirlwanger, G.: Preisdifferenzierung, a.a.O., S. 212; Krüger, E.: Luftverkehr, a.a.O., S.29.

samen Wortverbindungen "Hotelbetrieb" und "Hotelunternehmung" gibt es weder in der Literatur noch in der Praxis eine einheitliche Terminologie.¹⁾ Diese Tatsache ist vor allem auf die Vielgestaltigkeit der Erscheinungsformen im Hotel- bzw. Beherbergungsgewerbe zurückzuführen.²⁾

In der vorliegenden Arbeit sollen Hotels als jedermann zugängliche und erwerbswirtschaftlich betriebene Beherbergungsstätten, die auch der Verpflegung von Gästen dienen, aufgefaßt werden.³⁾ Eine Erörterung über die "richtige" De-

-
- 1) Vgl. Walterspiel, G.: Einführung, a.a.O., S.37; Kunz, B.: Die Kostenstruktur des Hotelbetriebes, Schweizerische Beiträge zur Verkehrswirtschaft, Heft 54, Bern 1959, S.1 (Zitierweise: Kostenstruktur); Deutscher Hotel- und Gaststättenverband: Bericht über das Geschäftsjahr 1969/70, S.145; Bernecker, P.: Der moderne Fremdenverkehr, Wien 1955, S.169; Wälischmiller, M.: Problematik der Klassifizierung gastgewerblicher Betriebe, Diss., München 1959, S. 14 f. (Zitierweise: Klassifizierung); Wahl, F.: Versuch einer Definition der Beherbergungsstätten, in: Allgemeine Hotel- und Gaststättenzeitung 70.Jg. (1970), Nr.20, S.12 (Zitierweise: Definition); Hunziker, W.: Betriebswirtschaftslehre des Fremdenverkehrs, Bd. 1: Der Fremdenverkehrsbetrieb und seine Organisation, Schriftenreihe des Seminars für Fremdenverkehr und Verkehrspolitik an der Handels-Hochschule St. Gallen, Nr.18, Bern 1959, S.34 ff. (Zitierweise: Betriebswirtschaftslehre, Kayser, G.: Die Großstadthotellerie in der Bundesrepublik Deutschland - Ihre Struktur und Wettbewerbsprobleme, in: Beiträge zur Strukturpolitik, Schriften zur Mittelstandsforschung, Bd. 58, Hrsg.: H. Grote, Köln 1972, S.64 f.
 - 2) So beispielsweise die Erscheinungsformen Pension, Gasthaus, Herberge, Fremdenheim, Motel.
 - 3) Vgl. Stiffler, T.: Das Investitionsproblem im Schweizer Hotelgewerbe, sein Wesen und seine Entwicklung, insbesondere nach dem Zweiten Weltkrieg, Diss., Bern 1967, S.14 (Zitierweise: Investitionsproblem).- Der Begriff "Hotelbetrieb" wird auf den Produktions- bzw. den Leistungsprozeß bezogen und bezeichnet eine örtliche bzw. technisch-organisatorische Einheit, während der Begriff "Hotelunternehmung" auf eine wirtschaftliche und rechtliche Einheit abgestellt ist. Vgl. hierzu Rössle, K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., Stuttgart 1956, S.18 (Zitierweise: Be-

finition und die Abgrenzung des Begriffs "Hotel" ist für den Zweck der vorliegenden Untersuchung nicht notwendig, weil das Engagement von Linienfluggesellschaften Hotel- bzw. Beherbergungsbetriebe unterschiedlicher Art, Größe und Klasse bis hin zu Bungalows, Feriendörfern und "Floating Hotels"¹⁾ einbezieht. Die Aktivitäten zur Unterbringung von Flugpassagieren reichen bis zum organisierten "Ferien-Wohnungstausch-Service" der Linienfluggesellschaft Pan American World Airways, Inc. (PAA).²⁾ Da jedoch Hotels des gehobenen Standards - aus später zu erläuternden Gründen³⁾ - für Linienfluggesellschaften die größte Bedeutung besitzen, stehen diese im Vordergrund der vorliegenden Untersuchung.

triebswirtschaftslehre); Schäfer, E.: Die Unternehmung, 6. Aufl., Köln-Opladen 1966, S.102 f.
Die Begriffe "Hotelgewerbe" bzw. "Hotellerie" bezeichnen die Gesamtheit der Hotelbetriebe und stehen gleichzeitig für die Branche.

- 1) Als Beispiel seien die M/S Isis und die M/S Osiris der Hilton International Co. (Kapazität jeweils 141 Betten) angeführt, die auf dem Nil zwischen Luxor und Aswan (Ägypten) verkehren. Vgl. Hilton International Co. (Hrsg.): Directory of Hilton Hotels Around The World, o.O. (1970), S.15. (Zitierweise: Directory).
- 2) Vgl. Home Interchange Ltd.: Prospekt über den Pan Am Home Exchange Service, London o.J.
- 3) Vgl. insbesondere Seite 94ff. und Seite 126 ff.

I. Strukturwandlungen im Hotelgewerbe unter dem Einfluß von Linienfluggesellschaften

Zur Charakterisierung von Strukturwandlungen¹⁾ im Hotel- bzw. Beherbergungsgewerbe ist es zweckmäßig, insbesondere Zahl, Größe und Eigentums- bzw. Besitzverhältnisse der Hotelbetriebe bzw. -unternehmungen zu verschiedenen Zeitpunkten zu vergleichen. Dabei lassen sich jedoch auf Grund der bereits erwähnten Typenvielfalt im Hotel- und Beherbergungsgewerbe und infolge unzureichender statistischer Daten lediglich Entwicklungstendenzen sichtbar machen.

Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes standen dem Fremdenverkehr in der BRD am 1.4.1972 insgesamt 43 800 Beherbergungsbetriebe mit ca. 1,1 Mio Betten zur Verfügung.²⁾ Eine Gliederung nach Betriebsarten zeigt, daß 9037 Betriebe mit 340 959 Betten auf Hotels nach der Begriffsbestimmung des Statistischen Bundesamtes entfallen.³⁾ Von diesen gehö-

1) Wenn als Struktur die Art und Weise bezeichnet wird, wie verschiedenartige Teile eines Ganzen untereinander und zu diesem Ganzen in Beziehung stehen, so stellen Strukturwandlungen dementsprechend Veränderungen in den Verhältnissen dieser Teile sowohl unter sich als auch in bezug auf die ihnen übergeordnete Gesamtheit dar.

Vgl. Thalheim, K.C.: Aufriß einer volkswirtschaftlichen Strukturlehre, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 99. Band (1939), Heft 3, S.467; Maeder, B.: Strukturwandlungen im Fremdenverkehr der schweizerischen Hotellerie, Europäische Hochschulschriften, Reihe V, Volks- und Betriebswirtschaft, Band 38, Bern - Frankfurt/M. 1971, S.1.

2) Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Berichte, Fachserie F: Groß- und Einzelhandel, Gastgewerbe, Fremdenverkehr, Reihe 8, II. Beherbergungskapazität, 1.4.1972, Stuttgart - Mainz 1972, S.4 (Zitierweise: Beherbergungskapazität).

3) Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Beherbergungskapazität, a.a.O., S.9.- Zum Begriff "Hotel" nach der Begriffsbestimmung des Statistischen Bundesamtes vgl. Wahl, F.: Definition, a.a.O., S. 12.

ren nur 484 Betriebe (5,4 %) mit 81 692 Betten der Größenklasse mit 100 und mehr Betten an. Die durchschnittliche Zahl der Betten in den Hotels beträgt 37,8.¹⁾ Die deutsche Hotellerie ist, sowohl was die durchschnittliche Zimmer- bzw. Bettenkapazität als auch was die Umsätze und die Zahl der Beschäftigten anbelangt, eine überwiegend mittelständisch strukturierte Branche.

Die Betrachtung des Hotelengagements der Linienfluggesellschaften läßt sich im Hinblick auf Strukturwandlungen in der deutschen Hotellerie insbesondere unter zwei Gesichtspunkten vornehmen.

Zum einen handelt es sich um die Tatsache, daß es sich bei Linienfluggesellschaften um branchenfremde Unternehmungen handelt, deren Tätigkeit in einem Zeitraum von nur zehn Jahren einen erheblichen Umfang in einer Reihe von Großstädten der BRD angenommen hat. Nachdem das erste in einem Beteiligungsverhältnis stehende Hotel Inter-Continental in Frankfurt (PAA) 1963 eröffnet wurde,²⁾ hat sich die Zahl der Hotels der Inter-Continental-Kette und der Hilton International-Kette (Trans World Airlines, Inc. - TWA) bis zum 1.4.1972 - wie aus den Tabellen 1 und 2 hervorgeht - auf 10 Hotels mit 3696 Zimmern und 6711 Betten erhöht.

Von den für das Hotelgewerbe in der BRD typischen Familienhotels unterscheiden sich die in einem Beteiligungsverhältnis zu Linienfluggesellschaften stehenden Hotels zum anderen durch eine neue Dimension der Betriebs- bzw. Unternehmungsgröße.

1) Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Beherbergungskapazität, a.a.O., S. 9 und S.12.

2) Die Hilton International Co., zu der auch das bereits 1958 eröffnete Hilton-Hotels in Berlin gehört, wurde erst 1967 von der Fluggesellschaft Trans World Airlines erworben. Vgl. hierzu im einzelnen Seite 51.

Einerseits verfügen diese Hotels - wie die Tabellen 1 und 2 zeigen - in keinem Fall über weniger als 500 Betten, und andererseits sind sie Glieder einer weltweit tätigen Hotelkette. Mit Stand vom 31.12.1973 gehörten beispielsweise der Inter-Continental-Kette 67 Hotels (im Bau- und Planungsstadium weitere 16 Hotels)¹⁾ und der Hilton International-Kette 59 Hotels (im Bau- und Planungsstadium weitere 11 Hotels)²⁾ an.

Welche Bedeutung die Beteiligungshotels in der BRD für die Wettbewerbsverhältnisse im Hotelgewerbe der BRD und für Aktivitäten der alteingesessenen deutschen Hotellerie besitzen, soll zunächst ausgeklammert bleiben und am Schluß der Untersuchung behandelt werden.³⁾ Vielmehr ist - bevor konkrete Beteiligungsverhältnisse unter konstitutionellen Gesichtspunkten untersucht werden - die typische Betriebs-situation von Hotels als Ausgangspunkt für die sich unter dem Einfluß von Linienfluggesellschaften vollziehenden Strukturwandlungen im Hotelgewerbe Gegenstand der Analyse. Dabei wird - anknüpfend an die Darstellung von charakteristischen Besonderheiten des Hotels - gefragt, ob und gegebenenfalls aus welchem Grund nach dem Zweiten Weltkrieg eine Lage entstanden ist, in der die zu Linienfluggesellschaften in einem Beteiligungsverhältnis stehenden Hotelunternehmungen eher als alteingesessene unabhängige Hotelunternehmungen, d.h. nicht in einem Abhängigkeitsverhältnis zu Unternehmungen anderer Branchen stehende Hotelunternehmungen, in der Lage gewesen sind, bestimmte nach Standort, Güteklasse und Betriebsgröße erforderliche Hotels errichten und/oder betreiben zu lassen. Denn ohne Zweifel ist es

-
- 1) Vgl. die Liste der Hotels der Inter-Continental Hotelkette in Anlage 1
 - 2) Vgl. die Liste der Hotels der Hilton International Co. in Anlage 2
 - 3) Vgl. hierzu die Ausführungen auf Seite 164 ff.

Tabelle 1: Hotelkapazität der Inter-Continental Hotels Corporation in der BRD (Stand 1.4.1972)

Name/Standort des Hotels	Jahr der Eröffnung/ Übernahme	Zimmer	Betten
Inter-Continental Frankfurt	1963	814	1515
Inter-Continental Hannover	1965	300	500
Inter-Continental Düsseldorf	1969	316	600
Inter-Continental Köln	1971	297	560
Inter-Continental Hamburg	1972	306	600
Vier Jahreszeiten München	1971	192	252
Gesamtkapazität		2225	4027

Anmerkungen: Zur Betriebs- und Unternehmungsstruktur des Hotels Vier Jahreszeiten, München, vgl. Seite 66. Nicht erfaßt wurde das Hotel Kempinski, Berlin, das im Rahmen eines Membership-Vertrags der Inter-Continental-Hotelkette angeschlossen ist. Zum Wesen von Membership-Verträgen vgl. im einzelnen Seite 65 f.

Quelle: Vom Verfasser zusammengestellt nach nicht veröffentlichten Unterlagen der Inter-Continental Hotels Betriebsgesellschaft mbH, Frankfurt/M.

Tabelle 2: Hotelkapazität der Hilton International Co. in der BRD (Stand 1.4.1972)

Name/Standort des Hotels	Eröffnung	Zimmer	Betten
Hilton Berlin	1958	347	604
Hilton Mainz	1969	250	500
Hilton Düsseldorf	1970	383	680
Hilton München	1972	491	900
Gesamtkapazität		1471	2684

Quelle: Vom Verfasser zusammengestellt nach nicht veröffentlichten Unterlagen der Deutschen Hilton Hotels GmbH, Düsseldorf.

eine Tatsache, daß in vielen Großstädten nach dem Zweiten Weltkrieg ein Mangel an Hotelkapazität bestanden hat¹⁾ und daß die alteingesessene Hotellerie die Errichtung und den Betrieb von Hotels nicht in dem notwendigen Maß ermöglicht hat.²⁾

1. Die typische Betriebssituation von Hotels als Ausgangspunkt für Strukturwandlungen im Hotelgewerbe

Auf Grund ihrer charakteristischen Eigenschaften sind Hotelbetriebe "in vieler Hinsicht der traditionellen betriebswirtschaftlichen Betrachtung nur schwer zugänglich".³⁾ Die wissenschaftliche Beschäftigung mit Hotels erfolgte zudem bisher vornehmlich im Rahmen der weniger betriebswirtschaftlich ausgerichteten Fremdenverkehrsforschung. Da die Merkmale der verschiedenen Fremdenverkehrsbetriebe⁴⁾ jedoch

1) Vgl. Walterspiel, G.: Einführung, a.a.O., S.203.

2) In diesem Zusammenhang äußert Lotz für die Deutsche Sektion der IHA: "Vielleicht müssen wir uns selbst einen Vorwurf insofern machen, als wir solche Aufgaben den einzelnen Hoteliers allein überlassen haben; daß die Hotelverbände sich dieser Aufgabe nicht zusätzlich angenommen haben." Lotz, G.: Unterkunft für die Touristen von morgen, Referat gehalten anlässlich der Tagung der European Travel Commission am 19.10.1967 in Dublin, unveröffentlichtes Manuskript, S.9.

3) Walterspiel, G.: Einführung, a.a.O., S.5.

4) Als Fremdenverkehrsbetrieb wird - ohne hier auf die verschiedenen Begriffsfassungen im Schrifttum einzugehen - mit Walterspiel jeder Betrieb bezeichnet, "der an ortsanwesende Fremde absetzt; Fremdenverkehrsbetrieb ist jedoch nur der Betrieb, bei welchem der Absatz an diese Fremden so deutliche betriebsstrukturelle Wirkungen zeigt, daß sie nur im Hinblick eben auf den Fremdenverkehr erklärt werden können." Walterspiel, G.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre des Fremdenverkehrs,

außerordentlich heterogen sind, lassen sich aus dieser Betrachtungsweise nur in unzureichendem Umfang betriebswirtschaftliche Erkenntnisse über die typische Betriebssituation von Hotels ableiten.¹⁾

Erst in neuerer Zeit, in der Dienstleistungen in zunehmendem Maß in das Blickfeld der betriebswirtschaftlichen Forschung geraten sind, wurden aus der Betrachtung von Hotels im Rahmen gemeinsamer Besonderheiten von Dienstleistungsbetrieben verschiedene Ansätze für eine Charakterisierung sichtbar.²⁾ Von diesen Untersuchungen besitzt die Analyse der Gruppe der investitionsintensiven, kundenpräsenzbedingten Dienstleistungsbetriebe durch Walterspiel³⁾ für die vorliegende Arbeit besondere Bedeutung, da sie - wie aus den nachfolgenden Ausführungen hervorgeht - mit großer Prägnanz die typische Betriebssituation von Hotels offenbar werden läßt, die den Ausgangspunkt für Struktur-

in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 5. Jg. (1956/57), Heft 2, S.45; vgl. auch Walterspiel, G.: Einführung, a.a.O., S.129; Hunziker, W.: Die Fremdenverkehrswissenschaft und ihre Anwendung, in: Zeitschrift für Fremdenverkehr, 27. Jg. (1972), Nr.1, S.21 ff.

- 1) Vgl. Walterspiel, G.: Einführung, a.a.O., S.5 und S.129 f.; Walterspiel, G.: Gemeinsame Besonderheiten investitions-intensiver und kundenpräsenz-bedingter Dienstleistungsbetriebe, in: ZfbF, NF, 18. Jg. (1966), S.12 ff. (Zitierweise: Gemeinsame Besonderheiten).
- 2) Vgl. insbesondere Maleri, R.: Grundzüge der Dienstleistungsproduktion, Berlin - Heidelberg - New York 1973, S.1 ff. (Zitierweise: Grundzüge); Menz, L.: Der tertiäre Sektor, Diss., St. Gallen 1965, S.9 ff.; Schüller, A.: Dienstleistungsmärkte in der Bundesrepublik Deutschland, Abhandlungen zur Mittelstandsforschung, Nr.25, Köln-Opladen 1967, S. 15 ff. (Zitierweise: Dienstleistungsmärkte); Vogt, K.: Die Exportfähigkeit von Dienstleistungen, Weltwirtschaftliche Studien, Heft 9, Göttingen 1967, S. 17 ff.
- 3) Vgl. Walterspiel, G.: Einführung, a.a.O., S.130 ff.; Walterspiel, G.: Gemeinsame Besonderheiten, a.a.O., S.12 ff.

wandlungen im Hotelgewerbe unter dem Einfluß von Linienfluggesellschaften bildet.

a) Das Hotel als investitionsintensiver
Dienstleistungsbetrieb

Das Hotel ist zunächst ein Betrieb, zu dessen "Errichtung und Weiterführung beträchtliche Anlagen bzw. Investitionen notwendig sind".¹⁾ Die aus Grundstücks-, Bau- und Einrichtungskosten resultierende hohe Investitionsintensität, die die Hotellerie zu einem der investitionsintensivsten Gewerbezweige macht, kommt im Verhältnis zwischen Anlage- und Umlaufvermögen zum Ausdruck, das bis zu 9 : 1 beträgt.²⁾

Bereits die Kosten für Grund und Boden in Verbindung mit gesetzlichen bzw. behördlichen Beschränkungen beispielsweise in Form von begrenzten Bauhöhen wirken häufig prohibitiv auf den Neubau von Hotels.³⁾ So geht beispielsweise die Inter-Continental Hotels Corporation bei Rentabilitätsberechnungen davon aus, daß die Kosten für Grund und Boden höchstens 10 % der Gesamtherstellungskosten be-

1) Walterspiel, G.: Einführung, a.a.O., S.131.

2) Vgl. Walterspiel, G.: Einführung, a.a.O., S.132; Hintner, O.: Probleme der Finanzierung von Hotelbetrieben, Referat gehalten anlässlich der Herbsttagung der Deutschen Sektion der IHA am 29.10.1963 in Köln, in: Allgemeine Hotel- und Gaststätten-Zeitung, 18.Jg. (1963), Nr.44, S.33 f. (Zitierweise: Finanzierung), Theile, P.: Fremdenverkehr und Hotellerie in Westdeutschland, Göppinger Akademische Beiträge, Nr.35, Göppingen 1971, S.269 ff.

3) Vgl. Kunz, B.: Kostenstruktur, a.a.O., S.108 ff.; Walterspiel, G.: Einführung, a.a.O., S.103.

tragen sollten.¹⁾

Den Hauptanteil an den Gesamtherstellungskosten eines Hotels bilden die Bau- und die Einrichtungskosten, die insbesondere nach dem Zweiten Weltkrieg im Zusammenhang mit

- dem Anwachsen der Hotelbetriebsgrößen,²⁾
- dem Zwang zu einer weitgehenden Mechanisierung und Automatisierung, um sowohl den Mangel an qualifiziertem Personal als auch die Personalkosten zu verringern, und
- der Notwendigkeit zur Bereitstellung von Tagungs- und Kongreßräumen mit neuesten technischen Einrichtungen ständig gestiegen sind.

So betragen die Investitionskosten für Großhotels des gehobenen Standards in deutschen Großstädten - bezogen auf die Einheit Hotelzimmer - derzeit bis zu 140.000,-- DM.³⁾

Im Zusammenhang mit der Investitionsintensität steht ein äußerst starres Leistungsangebot der Hotelbetriebe, da eine Kapazitätserhöhung durch Erweiterungsbauten kurzfristig nicht möglich ist und eine Verringerung der Kapazität kurzfristig nur durch Stillegung von Zimmern oder durch eine zeitweilige Schließung des Hotelbetriebes erfolgen

1) Vgl. Huyot, R.: The Hotelier's Growing Role in World Tourism, in: Travel World, 1966, No. 9, S.47 (Zitierweise: World Tourism).

2) Über einige Gründe für das Anwachsen der Hotelbetriebsgrößen vgl. Seite 99 f.

3) So betragen die Bau- und Einrichtungskosten - bezogen auf die Einheit Hotelzimmer - für das Hilton Hotel in:

Berlin	74.000,-- DM	(Eröffnung 1958),
Mainz	120.000,-- DM	(Eröffnung 1969),
Düsseldorf	120.000,-- DM	(Eröffnung 1970),
München	140.000,-- DM	(Eröffnung 1972)

(Zusammengestellt nach nicht veröffentlichten Unterlagen der Deutschen Hilton Hotels GmbH, Düsseldorf).

kann.¹⁾

Zur Investitionsintensität und zu einem entsprechend hohen Kapitalbedarf kommt eine niedrige Kapitalumschlagsgeschwindigkeit.²⁾ Hotelunternehmungen sind deshalb - wie kaum Unternehmungen anderer Branchen - auf langfristig zur Verfügung gestelltes Kapital angewiesen, dessen Verzinsung bzw. Tilgung zu einer hohen Fixkostenbelastung führt.³⁾

b) Das Hotel als kundenpräsenzbedingter
Dienstleistungsbetrieb

Die Kostenstruktur des Hotelbetriebes wird - über die auf der Investitionsintensität basierenden Fixkosten - davon geprägt, daß das Hotel ein kundenpräsenzbedingter Dienstleistungsbetrieb ist, dessen "Art der Dienstleistung die persönliche Anwesenheit des Kunden notwendig macht".⁴⁾

Im Gegensatz zu den Betriebsleistungen investitionsintensiver, sachgütererzeugender Branchen können Hotelleistungen zum überwiegenden Teil nicht auf Vorrat produziert,

1) Vgl. Walterspiel, G.: Einführung, a.a.O., S.133; Riebel, P.: Die Elastizität des Betriebes, Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, Bd.1, Köln-Opladen 1954, S. 73 f.

2) Die Kapitalumschlagsgeschwindigkeit gibt an, wie oft das in einer Unternehmung investierte Kapital durchschnittlich im Jahr umgeschlagen wird (Kapitalumschlagsgeschwindigkeit = Umsatz : Unternehmungskapital). Vgl. hierzu auch Wolkersdorf, L.: Wesen und Bedeutung der Anlagenintensität im Industriebetrieb, Diss., Frankfurt/M. 1956, S.3 ff.

3) Vgl. Hintner, O.: Finanzierung, a.a.O., S.2.

4) Walterspiel, G.: Gemeinsame Besonderheiten, a.a.O., S.12.

gelagert oder transportiert werden, so daß diese Leistungen unwiederbringlich verloren sind, wenn sie nicht zum Zeitpunkt des Angebots in Anspruch genommen werden.¹⁾ Da sich darüber hinaus die Leistungserstellung einerseits nur bedingt rationalisieren läßt, Personal andererseits aber auch bei geringer Kapazitätsauslastung zur Verfügung stehen sollte, ist das Hotel als "Prototyp eines Dienstleistungsbetriebs"²⁾ äußerst personal- und damit lohnkostenintensiv.³⁾ Aus der Kundenpräsenz resultiert deshalb ebenfalls eine hohe Fixkostenbelastung. In Literatur und Praxis geht man - obwohl eine genaue Bestimmung des Anteils der Fixkosten nur individuell für einen Hotelbetrieb vorgenommen werden kann - im allgemeinen von 60 - 65 % Fixkostenanteil an den Gesamtkosten aus.

-
- 1) Lagerhaltung und Transportfähigkeit sind in einem gewissen Umfang für Speisen und Getränke gegeben, die bei Hotels ~~den~~ gehobenen Standards einen erheblichen Anteil am Gesamtumsatz besitzen. Bei der Hilton International Co. verteilte sich beispielsweise der Gesamtumsatz 1968 zu 42 % auf Zimmervermietung, zu 47 % auf Verkauf von Speisen und Getränken sowie zu 14 % auf Einnahmen aus Verpachtung von Geschäften und aus Managementgebühren. Vgl. TWA: Offering Prospectus, o.O. 1969, S.29 (Zitierweise: Prospectus).
 - 2) Walterspiel, G.: Einführung, a.a.O., S.130.
 - 3) Die Personalintensität kommt - bezogen auf die Einheit Hotelzimmer - in der Anzahl der Beschäftigten zum Ausdruck, für die in Luxus- bzw. Erstklasshotels im Durchschnitt ein Beschäftigter pro Zimmer gerechnet wird. So betrug dieses Verhältnis 1972 durchschnittlich für das Berlin Hilton Hotel 1,12, Mainz Hilton Hotel 1,07, Düsseldorf Hilton Hotel 0,95 und München Hilton Hotel 0,73. (Errechnet und zusammengestellt nach unveröffentlichten Unterlagen der Deutschen Hilton Hotels GmbH, Düsseldorf). - Die Personalkosten einschließlich Sozialausgaben betrugen beispielsweise bei der Kempinski Hotel-Betriebs-AG, Berlin, im Jahre 1971 ca. 45 % des Umsatzes. Vgl. Kempinski Hotel-Betriebs-AG: Bericht über das Geschäftsjahr 1971, o.S.

Den hohen Fixkosten steht eine aus der Kundenpräsenz resultierende Nachfrage gegenüber, die täglichen Schwankungen unterworfen ist. In den Großstadthotels wird die durchschnittliche Jahresauslastung insbesondere durch den Nachfrageschwund an Wochenenden und Feiertagen begrenzt.

Einen großen Einfluß auf Nachfrageschwankungen - wie sie beispielsweise Tabelle 3 in den durchschnittlichen monatlichen Kapazitätsauslastungszahlen der Hotels der Inter-Continental Hotels Corporation in der BRD für das Jahr 1972 zum Ausdruck kommen - besitzen zudem irrationale Faktoren, insbesondere Mode und Geschmackswandlungen. Kremslehner charakterisiert die Nachfrageentwicklung im Fremdenverkehr treffend als "einen Spielball außenpolitischer und weltwirtschaftlicher Umwälzungen und zufälliger Modeerscheinungen, in dessen Mittelpunkt der Unsicherheitsfaktor des Irrationalen steht. Angesichts dieser Tatsache ist man zu sagen versucht, das einzige Dauerhafte der touristischen Nachfrage sei ihr steter Wandel und ihre große Unbestimmtheit."¹⁾

c) Investitionsintensität in Verbindung mit Kundenpräsenz

Das zentrale betriebswirtschaftliche Problem bei der Errichtung von Hotels ergibt sich aus der kumulativen Wirkung der Investitionsintensität in Verbindung mit der Kundenpräsenz auf die typische Betriebssituation. Die Starrheit des Hotelleistungsangebots und die Labilität der Nachfrage haben hohe Leerkapazitäten und damit eine betriebsstrukturelle Überkapazität zur Folge. Da der Kostendeckungspunkt ("break-even-point") auf Grund der Fixkosten erst bei einem

1) Kremslehner, P.: Die Preispolitik im Hotelunternehmen, Diss., Wien 1959, S.114.

Tabelle 3: Monatliche Zimmerauslastung (in v.H.)
in den Hotels der Inter-Continental
Hotels Corporation in der BRD im Jahr 1972

Monat	Hotel Inter-Continental					Hotel Vier Jahreszeiten München
	Frank- furt	Hanno- ver	Düssel- dorf	Ham- burg	Köln	
Januar	54	37	67	55	44	86
Februar	50	50	78	34	58	90
März	63	59	78	55	32	74
April	63	69	80	71	44	66
Mai	66	64	83	79	61	67
Juni	81	58	85	82	63	70
Juli	60	48	64	69	34	49
August	56	36	75	65	48	81
September	91	64	92	86	88	88
Oktober	78	64	91	89	80	91
November	65	59	80	82	69	67
Dezember	42	42	59	58	42	53
Jahresaus- lastung	64	54	78	69	55	73

Anmerkungen: Die hohen Auslastungszahlen für das Hotel Vier Jahreszeiten, München, sind nur bedingt aussagekräftig, da im Jahr 1972 wegen Umbaumaßnahmen zeitweilig nur ca. 80 Zimmer angeboten wurden. - Die Zahlen sind gerundet.

Quellen: Vom Verfasser zusammengestellt nach unveröffentlichten Unterlagen der Lufthansa und der Inter-Continental Hotels Betriebsgesellschaft mbH, Frankfurt/M.

relativ hohen Kapazitätsauslastungsgrad erreicht wird, sind Hotelbetriebe einem besonderen Zwang zum Absatz ausgesetzt.¹⁾ Das Problem der Finanzierung des durch die Investitionsintensität hervorgerufenen hohen Kapitalbedarfs bei der Errichtung von Hotels²⁾ ist deshalb untrennbar mit dem Problem der Erreichung eines hohen durchschnittlichen - die Kapitalrentabilität bestimmenden - Kapazitätsauslastungsgrades verbunden.

Diese typische Betriebssituation bildet den Ausgangspunkt für Strukturwandlungen im Hotelgewerbe, die im folgenden aus den unterschiedlichen unternehmungspolitischen Konzeptionen der alteingesessenen Hotellerie und der zu Linienfluggesellschaften in einem Beteiligungszusammenhang stehenden Hotelketten bzw. -konzerne erklärt werden.

2. Unternehmungspolitische Konzeptionen in der Hotellerie

Erkenntnisse über das Handeln von Unternehmungen werden in der neueren betriebswirtschaftlichen Forschung - insbesondere im Rahmen entscheidungstheoretischer Ansätze -

-
- 1) Walterspiel, G.: Marktformen des Hotelbetriebes, in: Führungsprobleme personenbezogener Unternehmen, Gedenkschrift zum 75. Geburtstag von K. Rössle, Hrsg.: Karl-Rössle-Vereinigung, Stuttgart 1968, S.271 (Zitierweise: Marktformen).
 - 2) Die Errichtung von Hotels ist der Modernisierung im Zusammenhang mit Erweiterungsbauten gleichzusetzen. So betrugen die Kosten für Umbau, Modernisierung und Erweiterung des Hotels Vier Jahreszeiten, München (Fertigstellung 1973), von 192 auf 365 Zimmer 32 Mio.DM. Vgl. o.V.: Vier Jahreszeiten im neuen Gewand, in: HB, Nr. 83 vom 30.4.1973.

aus Ziel-Mittel-Analysen abgeleitet.¹⁾

Für die vorliegende Untersuchung erweist es sich jedoch als zweckmäßig, Aussagen über empirisch relevantes Handeln von Hotelunternehmungen aus der Analyse ihrer unternehmungspolitischen Konzeptionen abzuleiten, die sich nicht allein an Formalzielen (z.B. Gewinn, Marktanteil, Prestige), sondern auch an Leistungszielen und an grundlegenden Strategien der Zielerreichung einschließlich bestimmter Verhaltensgrundsätze orientieren und konkret-historische Konstellationen einbeziehen.²⁾

a) Unternehmungspolitische Konzeptionen der alteingesessenen Hotellerie

Die unternehmungspolitischen Konzeptionen von alteingesessenen Hotelunternehmungen sind - auch im Hinblick auf die Errichtung und/oder den Betrieb von Großhotels des gehobenen Standards - von einer Reihe konkret-historischer Konstellationen geprägt. Die Hotels befinden sich überwiegend in Familienbesitz und werden von selbständigen Hote-

-
- 1) Vgl. Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung, Die Betriebswirtschaft in Forschung und Praxis, Bd. 1, Wiesbaden 1966, S.17 ff. (Zitierweise: Zielsystem); Heinen, E.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., Wiesbaden 1972, S.18 ff.; Bidlingmaier, J.: Unternehmungspolitische Konzeptionen, in: Analysen zur Unternehmungstheorie, Festgabe für L.L. Illetschko zum 70. Geburtstag, Hrsg.: L. Lechner, Berlin 1972, S.33 (Zitierweise: Konzeptionen).
 - 2) Vgl. Bidlingmaier, J.: Konzeptionen, a.a.O., S.34 ff.; Illetschko, L.L.: Konzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre, in: Gegenwartsfragen zur Unternehmensführung, Festschrift zum 65. Geburtstag von W. Hase-nack, Hrsg.: H.-J. Engeleiter, Berlin 1966, S.15 ff.

liers meist in der Rechtsform einer Personengesellschaft geführt oder gehören - allerdings nur in geringem Umfang - zu unabhängigen Hotelkonzernen, die aus solchen personenbezogenen Hotelunternehmungen entstanden sind.¹⁾ In der Praxis spricht man deshalb häufig auch von "alteingesessener", "bodenständiger" und "traditioneller" Hotellerie.

Diese Hotels des gehobenen Standards wurden zu einem großen Teil bereits vor dem Ersten Weltkrieg errichtet, als durch relativ hohe Hotelpreise und ungleich günstigere Bodenpreise sowie Bau-, Einrichtungs- und Personalkosten noch eine rentable Betriebsführung erwartet werden konnte.²⁾ Obwohl auch diese Hotels teilweise einem Eigentums- bzw. Pachtwechsel unterlagen, blieb ihre Existenz trotz zweier Weltkriege, Zwangsbelegung und Lastenausgleichsabgaben erhalten. Den Familienbetrieben wurden zudem häufig durch Erbauseinandersetzungen finanzielle Mittel entzogen, die für Modernisierungs- bzw. Erweiterungsinvestitionen benötigt worden wären.³⁾

1) Als Beispiele lassen sich insbesondere die A. Steigenberger Hotelgesellschaft KG a.A., Frankfurt/M., und die Kempinski Hotel-Betriebs-AG, Berlin (vormals Hotel-Betriebs-AG, Berlin), anführen.

2) Walterspiel, G.: Einführung, a.a.O., S.144 f. und S.202 f.

3) So wurde das Hotel Vier Jahreszeiten (München) von der Familie Walterspiel veräußert, weil die Aufnahme von finanziellen Mitteln zur Modernisierung und zur Erweiterung des Hotels für eine Unternehmung, an der zuletzt zwölf Familienmitglieder beteiligt waren, zu risikoreich erschien. Vgl. o.V.: Berliner Jahreszeiten, in: SZ, Nr.259 vom 29.10.1970. - Ebenso wurden der A. Steigenberger Hotelgesellschaft KG a.A. nach dem Tod von Albert Steigenberger im Jahr 1958 durch Erbauseinandersetzungen finanzielle Mittel entzogen, die die Entwicklung dieser Unternehmung für einige Jahre behinderte (Nach Angaben der Steigenberger Hotelgesellschaft KG a.A., Frankfurt/M.). Vgl. auch Rütten, H.: Die Zukunft der deutschen Hotellerie, in: Hotel/Restaurant, 102. Jg. (1970), Nr.7, S.279 (Zitiertweise: Hotellerie); Thoma, F.: Die Herbergen dieser Zeit, in: SZ, Nr. 296 vom 21.12.1972.

Für die Deutsche Sektion der IHA sieht Lotz¹⁾ in der geringen Eigenkapitalbildung die Hauptursache für die unzureichende Hotelbautätigkeit der alteingesessenen Hotellerie nach dem Zweiten Weltkrieg. Die von alteingesessenen Hoteliers und von Vertretern der Hotelverbände häufig geäußerte Meinung, daß die Finanzierung den Engpaßsektor darstellt, läßt jedoch den von modernen Betriebsführungsmethoden und Kooperationstechniken im Absatzbereich ausgehenden Einfluß auf die Finanzierung unberücksichtigt. "Gerade die Analyse der Finanzplanung für Hotelbetriebe macht besonders deutlich, daß eine isolierte Behandlung von Finanzfragen in Sackgassen führt und die Perspektive für die rentable Unternehmungsführung unnötig verengt."²⁾

Die Unternehmungskonzeptionen in der traditionellen Hotellerie sind insbesondere von der Persönlichkeit des einzelnen Hoteliers geprägt: "Mit Ausnahme sehr großer, von Gesellschaften geführter Hotels - die ja eine Minderheit bilden - werden sehr viele Hotels auch heute noch

1) Vgl. Lotz, G.: Schlußwort anläßlich der Herbsttagung 1970 der Deutschen Sektion der IHA vom 29.-31.10.1970 in Wiesbaden, in: Sonderdruck Nr.8, Hrsg.: Deutsche Sektion der IHA, Bad Godesberg 1970, S.16 (Zitierweise: Schlußwort).

2) König, H.F.: Neue Wege in der Hotelfinanzierung, Referat gehalten anläßlich der Studententagung des Gottlieb-Duttweiler-Instituts vom 6.-9.4.1970 in Rüschlikon-Zürich, in: Neue Entwicklungen in der Hotellerie, Berner Studien zum Fremdenverkehr, Heft 10, Hrsg.: Forschungsinstitut für Fremdenverkehr an der Universität Bern, Bern - Frankfurt/M. 1972, S.166 (Zitierweise: Neue Wege); vgl. auch Berger, R.: Was heißt Marketing im Tourismus?, Referat gehalten anläßlich der Fachtagung "Marketing im Tourismus" des Ausstellungsdienstes Berlin und des Studienkreises für Tourismus am 19.3.1970 in Berlin (4. Internationale Tourismus-Börse), in: Marketing im Tourismus, veröffentlicht als Tagungsbericht vom Studienkreis für Tourismus e.V., Starnberg 1970, S.9 ff. (Zitierweise: Marketing).

mehr nach dem 'einkommenswirtschaftlichen Prinzip' betrieben und geführt als nach dem der Gewinnmaximierung. Der Inhaber kann mit seiner Familie im Hotel gut leben, freut sich in der etwas patriarchalischen Art des guten, alten Wirtes über die Anerkennung und Zufriedenheit seiner Gäste.¹⁾ Im gleichen Sinn weist Kayser auf ein "konservierendes oder konservatives Moment"²⁾ in der alteingessenen Hotellerie hin, und Knöpke vermißt bei den deutschen Hoteliers u.a. den Mut, "selbst zu bauen und sich dem Bedarf anzupassen".³⁾

Das traditionelle Streben nach wirtschaftlicher Unabhängigkeit, d.h. Einflußnahme Dritter auf die Unternehmung zu vermeiden, steht darüber hinaus auch einer zweckmäßigen Kooperation bei Errichtung und/oder Betrieb von Hotels entgegen.⁴⁾ Durch dieses "unternehmertypusbedingte"⁵⁾ Verhal-

-
- 1) Walterspiel, G.: Einführung, a.a.O., S.169; zu einem ähnlichen Ergebnis kommt Poggendorf nach einer empirischen Untersuchung der für Hoteliers typischen Unternehmungsziele: Danach steht das Streben nach Gewinn nicht immer im Vordergrund der in der Hotellerie betriebenen Unternehmungspolitik. Statt dessen sind Qualität, Zufriedenheit der Gäste und Ruf des Hauses vorrangig, die "nur über eine Kette von Kausalbeziehungen mit dem Gewinn in Verbindung gebracht werden können". Poggendorf, A.: Preispolitik im Beherbergungssektor der Hotellerie, unveröffentlichte Diplomarbeit an der Universität Hamburg, Hamburg 1970, S.30.
 - 2) Kayser, G.: Angebot, a.a.O., S.70.
 - 3) Knöpke, H.: Gedanken zum betriebswirtschaftlichen Standort der deutschen internationalen Hotellerie, Referat gehalten anläßlich der Herbsttagung 1973 der Deutschen Sektion der IHA am 31.10.1973 in Hamburg, vervielfältigtes Manuskript, S.4 (Zitierweise: Gedanken).
 - 4) So antwortete beispielsweise Egon Steigenberger, Hauptgesellschafter der A. Steigenberger Hotelgesellschaft KG a.A., Frankfurt/M., auf eine Frage nach seinen zukünftigen unternehmerischen Zielen: "Ich will mir mein kleines Reich erhalten, solange es eben geht." o.V.: Das Erfolgsrezept des deutschen Hotelkönigs, in: Der Volkswirt, 24. Jg. (1970), Nr. 25, S.22. - Zu Möglichkeiten und Grenzen der Kooperation im Hotelgewerbe vgl. Seite 174ff. und die dort angegebene Literatur.
 - 5) Heuss, E.: Allgemeine Markttheorie, St. Galler Wirt-

ten verfügt die alteingesessene Hotellerie - sofern sie wirklich an einer Neubautätigkeit interessiert ist - nicht über unternehmungspolitische Konzeptionen mit ausreichender Attraktivität auf dem Kapitalmarkt, um die Deckung des Kapitalbedarfs bei der Errichtung von Großhotels des gehobenen Standards sicherzustellen.¹⁾

b) Unternehmungspolitische Konzeptionen im Rahmen internationaler Hotelketten bzw. -konzerne

Während man unter einem Hotelkonzern entsprechend § 18 AktG 1965 die Zusammenfassung rechtlich selbständiger Hotelunternehmungen unter einheitlicher Leitung versteht, wird der Begriff der Hotelkette in Literatur und Praxis nicht einheitlich gebraucht.

Für Stiffler sind Hotelketten "Unternehmen, die eine Vielzahl von Hotels besitzen und betreiben. Ihre Zusammenfassung ist rein finanzieller Natur, während in organisatorischer, betrieblicher und produktionstechnischer Hinsicht das einzelne Hotel die Einheit bildet."²⁾ Walterspiel versteht unter Hotelkette die "gewöhnlich ... an verschiedenen Orten liegenden Hotels eines Konzerns".³⁾ Obwohl in

schaftswissenschaftliche Forschungen, Bd. 21, Tübingen-Zürich 1965, S.133.

1) Vgl. Bossart, J.: Finanzierung von Fremdenverkehrseinrichtungen aus der Sicht einer Großbank, Referat gehalten anlässlich der 9. Arbeitstagung der Vereinigung ehemaliger Studierender der Richtungen Fremdenverkehr und Verkehrswirtschaft der Hochschule St. Gallen, in: Institutsmitteilungen des Instituts für Fremdenverkehr und Verkehrswirtschaft an der Hochschule St. Gallen, Nr.15, St. Gallen, Sommer 1972, S.3 ff.

2) Stiffler, T.: Investitionsproblem, a.a.O., S.69.

3) Walterspiel, G.: Einführung, a.a.O., S.196.

der Praxis häufig eine Identität von Hotelkette und Hotelkonzern gegeben ist, wird in der vorliegenden Arbeit der Begriff der Hotelkette weiter gefaßt.

Anknüpfend an den Sprachgebrauch, weist das Wort "Kette" auf Glieder hin, die - in bestimmter Weise gleichartig - zusammengefaßt sind. Die Gleichartigkeit der Glieder einer Hotelkette (Kettenhotels) bezieht sich in erster Linie auf einen einheitlichen Namen in Verbindung mit einem gleichen qualitativen Leistungsstandard.

Glieder einer Hotelkette sind auch die Hotelbetriebe, die im Rahmen vertraglicher Vereinbarungen (z.B. Franchise- und Membershipverträge¹⁾) wesentliche Teilfunktionen der Betriebsführung (z.B. Werbung, Marktforschung, Qualitätskontrolle etc.) an zentrale Leistungsorgane (Kettenzentrale) übertragen haben,²⁾ ohne daß die Merkmale für das Vorliegen eines Konzerns erfüllt sind. Berger spricht in diesem Zusammenhang zutreffend von einer "Integration einzelner Hotels auf dem Wege der Filialisierung oder auf dem Wege des Franchising",³⁾ wobei er sich offensichtlich an die Terminologie von Zusammenschlußformen im Einzelhandel anlehnt.

Als Hotelkette wird deshalb in der vorliegenden Untersuchung eine Gruppe von Hotelbetrieben bzw. -unternehmungen mit einem einheitlichen Namen in Verbindung mit einem gleichen qualitativen Standard bezeichnet, die unter Aufgabe

1) Zum Wesen von Franchise- und Membershipverträgen siehe Seite 61 ff.

2) Ein gemeinsames Markenzeichen und die Zusammenarbeit in unwesentlichen Teilbereichen erfüllen in dem hier vertretenen Sinne noch nicht die Voraussetzungen für das Vorliegen einer Hotelkette. So stellt beispielsweise der Zusammenschluß der Hotels in der Deutschen Sektion der International Hotel Association und die Verwendung des Namenszusatzes "IHA-Hotel" noch keine Hotelkette dar. Vgl. hierzu auch Seite 174 f.

3) Berger, R.: Marketing, a.a.O., S.40.

von wesentlichen betriebswirtschaftlichen Teilfunktionen zusammengeschlossen ist.

ba) Interdependenz von Absatz und Finanzierung als
Determinante unternehmungspolitischer Konzeptionen

Das finanzielle Potential weltweit tätiger Hotelketten bzw. -konzerne scheint offensichtlich in einem Gegensatz zu den im vorigen Abschnitt dargestellten finanziellen Möglichkeiten der alteingesessenen Hotellerie zu stehen. In diesem Sinne vertreten Repräsentanten von Hotel-fachverbänden die Auffassung, daß das finanzielle Leistungsvermögen großer branchenfremder Unternehmungen, wie Flug-, Mineralöl-, Brauerei- und Baugesellschaften, eine Voraussetzung für den Betrieb von neuen Großhotels des gehobenen Standards im Rahmen von Hotelketten bzw. -konzernen bildet.¹⁾

Als Beispiele werden in diesem Zusammenhang häufig die Beteiligungsengagements

- der Pan American World Airways, Inc. an der Inter-Continental Hotels Corporation und
- der Trans World Airlines, Inc. an der Hilton International Co.

herangezogen.

Gegen diese Auffassung kann zunächst eingewendet werden, daß die Möglichkeit, über finanzielle Mittel im Rahmen eines Hotelkonzerns zu verfügen, nicht unbedingt mit ihrem Einsatz gleichzusetzen ist. Aufschluß über das tatsächliche finanzielle Engagement ergibt eine Bilanzanalyse der angeführten Unternehmungen.

1) Vgl. z.B. Lotz, G.: Schlußwort, a.a.O., S.16.

Die konsolidierte Bilanz¹⁾ der Inter-Continental Hotels Corporation weist zum 31.12.1970 im Anlagevermögen folgende Positionen für aufgelaufene Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten aus:

Investments ²⁾	Dollar	25.951.884
Fixed assets		
Land	"	4.266.283
Buildings	"	36.867.975
Furniture, fixtures and equipment	"	12.926.010
		80.012.152
		=====

Der Hotelkette Inter-Continental gehörten zum 31.12. 1970 52 Hotels an. Damit beläuft sich das durchschnittliche Investitionsvolumen je Hotel - bezogen auf das Anlagevermögen der Inter-Continental Hotels Corporation - auf etwa 1,5 Mio. Dollar.

Die Analyse der konsolidierten Bilanz³⁾ der Hilton

-
- 1) Nach Angaben der Inter-Continental Hotels Overseas N.V. wurde die Konsolidierung für alle Mehrheitsbeteiligungen vorgenommen. Vgl. Inter-Continental Hotels Overseas N.V.: Offering Prospectus, o.O. vom 1.6.1971, S.56 ff. (Zitierweise: Offering Prospectus).
 - 2) Obwohl in den Erläuterungen zu den Positionen der konsolidierten Bilanz keine näheren Angaben gemacht werden, kann unterstellt werden, daß "investments" (Finanzanlagen) Minderheitsbeteiligungen und langfristige Darlehen mit Beteiligungsscharakter an nicht konsolidierte Besitzgesellschaften von Hotels der Inter-Continental-Kette betreffen. Vgl. Inter-Continental Hotels Overseas N.V.: Offering Prospectus, a.a.O., S.56 ff.
 - 3) Nach Angaben im Geschäftsbericht der Hilton International Co. wurde die Konsolidierung für alle Mehrheitsbeteiligungen vorgenommen. Vgl. Hilton International Co.: Offering Circular, o.O. vom 26.10.1972, S.28 ff. (Zitierweise: Offering Circular).

International Co. ergibt ein vergleichbares Resultat. Das Anlagevermögen weist zum 31.7.1972 für aufgelaufene Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten folgende Positionen aus:

Investments ¹⁾	Dollar 11.319.286
Fixed Assets	
Land	" 5.465.471
Buildings	" 32.958.123
Furniture and equipment	" 15.957.937
Leaseholds and leasehold improvements	" 6.515.882
	72.216.699
	=====

Zur Hilton International Co. gehörten zu diesem Zeitpunkt 54 Hotels, so daß sich als Kennzahl für das durchschnittliche Investitionsvolumen je Hotel - bezogen auf das Anlagevermögen der Hilton International Co. - ein Betrag von etwa 1,3 Mio. Dollar ergibt.²⁾

Aus diesen Kennzahlen kann geschlossen werden, daß zumindest nicht nur die finanziellen Mittel der Inter-Continental Hotels Corporation oder der Hilton International Co. bzw. der an ihnen beteiligten Linienfluggesellschaften

-
- 1) Da im Geschäftsbericht in den Erläuterungen zu den Positionen der konsolidierten Bilanz keine näheren Angaben gemacht werden, wird wiederum unterstellt, daß "investments" (Finanzanlagen) Minderheitsbeteiligungen und langfristige Darlehen mit Beteiligungscharakter an nicht konsolidierte Besitzgesellschaften von Hotels der Hilton International Co. betreffen. Vgl. Hilton International Co.: Offering Circular, a.a.O., S.28 ff.
- 2) Vgl. Hilton International Co.: Offering Circular, a.a.O., S.8.

als Grundlage für die schnelle Ausdehnung ihrer Hotelketten angesehen werden können; vielmehr läßt sich die Tendenz feststellen, das finanzielle Engagement möglichst gering zu halten.

Zu dieser unternehmungspolitischen Konzeption bekennen sich die Inter-Continental Hotels Corporation und die Hilton International Co. ausdrücklich: "Inter-Continental believes it desirable to maximize its role as a hotel operator and minimize its role as an investor."¹⁾ Strand formuliert im gleichen Sinn die Geschäftspolitik der Hilton International Co. als "undertaking the minimum conceivable financial risk but keeping full control of all operations".²⁾

Der Ansatz dieser Hotelunternehmungen zur Lösung der aus Investitionsintensität in Verbindung mit Kundenpräsenz resultierenden betriebswirtschaftlichen Problematik beim Neubau von Hotels basiert auf der Erkenntnis, daß man Finanzierungsprobleme nicht unabhängig von Absatzproblemen lösen kann. In diesem Zusammenhang spricht v. d. Esch von der "Kraft des Marketing", durch die Hotelketten bzw. -konzerne der alteingesessenen Hotellerie überlegen seien,³⁾ und Berger weist insofern auf eine tendenzielle Gleichrangigkeit und Interdependenz zwischen Absatz und Finanzierung hin, als die Finanzierung von einer erfolg-

-
- 1) Inter-Continental Hotels Overseas N.V.: Offering Prospectus, a.a.O., S.21.
 - 2) O.V.: Hilton's Fortunes Ride on the Jets, in: Business Week, No.1974 vom 1.7.1967, S.53 (Zitierweise: Hilton's)
 - 3) O.V.: Die Zimmerbelegung ist ausschlaggebend, in: Allgemeine Hotel- und Gaststättenzeitung, 70. Jg. (1970), Nr.44, S.3; vgl. auch König, H.F.: Neue Wege, a.a.O., S.167.

reichen Absatzpolitik und eine aktive und erfolgreiche Absatzpolitik in wachsendem Maß von einer kreativen Finanzpolitik bzw. der verfügbaren Kapitalmenge abhängen.¹⁾

König spricht schließlich von einer "Klimaänderung" in der wissenschaftlichen Behandlung von Finanzierungsfragen im Hotelgewerbe: So habe die Erfahrung der letzten Jahre gezeigt, daß "die Eingliederung von Hotelketten in das gesamte System des Tourismus ... besonders zur Lösung des Kapazitätsproblems beiträgt, was sich durch die höheren Zimmerbelegungszahlen dieser Konzerne beweisen läßt. Auf diese Weise wird indirekt - eben durch die Absatzpolitik - Einfluß auf die Finanzplanung genommen."²⁾

Es stellt sich nun die Frage, in welcher betriebs- bzw. unternehmensstrukturellen Ordnung diese absatzorientierte Konzeption erfolgt und welcher Einfluß im einzelnen von der Absatzpolitik auf die Finanzierung ausgeht.

bb) Trennung in Hotelbetriebs- und Hotelbesitzgesellschaften

Die unternehmensstrukturelle Ordnung der "modernen" Entwicklung im Hotelgewerbe beruht zunächst auf der nicht neuen Überlegung, daß Eigentümer des Betriebsvermögens und Gestalter des Betriebsablaufs nicht identisch sein müssen. Der Gesamtkomplex Hotel besteht aus dem dem Hotelbetrieb gewidmeten Anlagevermögen (Hotelbesitz) und dem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb (Betriebsführung).

1) Vgl. Berger, R.: Marketing, a.a.O., S.12 ff.

2) König, H.F.: Neue Wege, a.a.O., S.166.

Die Trennung des Gesamtkomplexes Hotel in Hotelbesitz und Hotelbetriebsführung findet ihre organisatorische und rechtliche Gestaltung durch die Aufspaltung¹⁾ in eine Hotelbesitzgesellschaft und in eine Hotelbetriebsgesellschaft, wobei sich zwei Ausprägungen unterscheiden lassen:

- Die Betriebsgesellschaft führt den Betrieb nur eines Hotels.
- Die Betriebsgesellschaft führt den Betrieb einer mehr oder weniger großen Zahl von Hotels.

Die Führung nur eines Hotelbetriebes, beispielsweise auf der Basis eines Pachtvertrages, ist seit jeher im Hotelgewerbe verbreitet.²⁾ Das Neue der "modernen" Entwicklung im Hotelgewerbe liegt in der Führung einer großen Anzahl von Hotels im Rahmen von Hotelketten bzw. -konzernen.

Die folgende getrennte Betrachtung von Hotelbetriebs- und Hotelbesitzgesellschaften³⁾ orientiert sich insbesondere am Gesichtspunkt der Interdependenz von Absatz und Finanzierung im Rahmen internationaler Hotelketten bzw. -konzerne.

-
- 1) Zu Begriff, Wesen und wirtschaftlicher Bedeutung der Betriebsaufspaltung vgl. Schnell, I.: Die Betriebsaufspaltung in Besitzpersonen- und Betriebskapitalgesellschaft im Einkommens- und Körperschaftssteuerrecht, Diss., Erlangen-Nürnberg 1967, S.1 ff.
 - 2) Zur Pacht von Hotels vgl. Mühlbeyer, W.: Die Pacht in Hotel- und Gaststättenbetrieben, in: Handbuch für Fremdenverkehrsbetriebe, Hrsg.: W. Thoms, Giessen 1952, S.167 (Zitierweise: Pacht); siehe auch Seite 58 ff.
 - 3) Der Begriff "Besitzgesellschaft" ist rechtlich insofern nicht zutreffend, als beispielsweise der Verpächter nach § 868 BGB nur noch mittelbarer Besitzer der verpachteten Gegenstände ist, während der unmittelbare Besitz vom Pächter ausgeübt wird. Deshalb wäre der Begriff der "Eigentumsgesellschaft" eigentlich treffender. Im anglo-amerikanischen Sprachraum wird dementsprechend auch von "owning companies" für Besitzgesellschaften und von "operating companies" für Betriebs-

bba) Hotelbetriebsgesellschaften

Das Wesen einer Hotelbetriebsgesellschaft ist vor allem - wie im vorstehenden Abschnitt bereits festgestellt wurde - davon geprägt, daß sie sich des beweglichen und des unbeweglichen Anlagevermögens von Hotelbesitzgesellschaften, das ihr meist im Rahmen von Pacht- oder Betriebsführungs- bzw. Managementverträgen überlassen wird, bedient. Diese vertraglichen Vereinbarungen begründen partielle Verfügungs- und Nutzungsrechte, die den Kapitalbedarf für Bau und Betrieb von Hotels zu reduzieren¹⁾ sowie die Rentabilität und/oder die Liquidität unter dem "Aspekt der bestmöglichen Kapitalverwendung"²⁾ zu erhöhen vermögen. Für Hotelunternehmungen gibt es bei der entscheidenden Bedeutung des Anlagevermögens vielfach keine günstigere Finanzierungsmöglichkeit als durch die Begründung solcher partiellen Verfügungs- und Nutzungsrechte. Rössle bezeichnet Pacht und Erbbaurecht entsprechend auch als "kreditähnliche Instrumente",³⁾ und Beckmann reiht diese Rechte

gesellschaften gesprochen. Wenn hier dennoch der Terminus "Besitzgesellschaft" beibehalten wird, so nur deshalb, weil er sich sowohl im deutschsprachigen Schrifttum als auch in der wirtschaftlichen Praxis weitgehend durchgesetzt hat.

- 1) "It is Hilton's policy, except in special circumstances, to operate its hotels pursuant to leases or management contracts in which there are contingent rental or fee agreements which limit Hilton's financial exposure." Hilton International Co.: Offering Circular, a.a.O., S.9.
- 2) Mußler, H.-P.: Die steuerliche Behandlung und betriebswirtschaftliche Bedeutung von Grundstückspacht und Erbbaurecht, Diss., München 1967, S.183.
- 3) Rössle, K.: Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S.114; vgl. auch Hahn, O.: Finanzierungssurrogate als Mittel der Kapitaleinsparung, in: Handbuch der Unternehmensführung, Hrsg.: O. Hahn, München 1971, S.105 ff.

unter die "Sonderarten der Finanzierung"¹⁾ ein.

Worin liegt nun aber die spezielle Anziehungskraft der Betriebsgesellschaften von Hotelketten bzw. -konzernen, die im Rahmen von Pacht- und Betriebsführungs- bzw. Managementverträgen zur Bildung einer Art "Finanzgemeinschaft"²⁾ führt?

Die Tätigkeit einer Hotelbetriebsgesellschaft beginnt in der Regel mit der Ausarbeitung einer detaillierten Projektstudie ("feasibility-study"), in der der vorhandene und der zukünftige Hotelbedarf in einem Ort festgestellt und das Hotelprojekt im Hinblick auf seine Rentabilität analysiert wird.³⁾

Bei der Planung des Hotelbaus, der Einrichtung des Hotels und des rationellen Betriebsablaufs werden die umfangreichen Erfahrungen bei Bau und Betrieb von Kettenho-

-
- 1) Beckmann, L.: Die betriebswirtschaftliche Finanzierung, 2. Aufl., Stuttgart 1956, S.47.
 - 2) Koncok, G.: Miete, Leihe, Pacht in der Betriebswirtschaft, Diss., München 1948, S.43.
 - 3) Vgl. Harell, J.H.: Hotelketten werden den Markt beherrschen, Referat gehalten anlässlich der Studientagung des Gottlieb-Duttweiler-Instituts vom 6.-9.4. 1970 in Rüschlikon-Zürich, in: Neue Entwicklungen in der Hotellerie, Berner Studien zum Fremdenverkehr, Heft 10, Hrsg.: Forschungsinstitut für Fremdenverkehr an der Universität Bern, Bern - Frankfurt/M. 1972, S.14 ff. (Zitierweise: Hotelketten); Item, J.A.: Die Betriebsplanung und die Probleme ihrer Planungsstruktur, Referat gehalten anlässlich der Studientagung des Gottlieb-Duttweiler-Instituts vom 6.-9.4. 1970 in Rüschlikon-Zürich, in: Neue Entwicklungen in der Hotellerie, Berner Studien zum Fremdenverkehr, Heft 10, Hrsg.: Forschungsinstitut für Fremdenverkehr an der Universität Bern, Bern - Frankfurt/M. 1972, S.132 ff.; Medlik, S.: Market Feasibility Approach to Hotel Location, in: Zeitschrift für Fremdenverkehr, 21. Jg. (1966), No. 4, S.141 ff. Zur Bedeutung von Projektstudien vgl. auch Seite 82 f.

tels verwertet, die in den verschiedenen Betriebsbereichen zu Kostenvorteilen zu führen vermögen. Neben erfolgreichen Methoden der Betriebsführung und -kontrolle sowie der Personalbeschaffung und -schulung kann die Betriebsgesellschaft einer internationalen Hotelkette auf ein erhebliches absatzpolitisches Potential hinweisen.¹⁾ Dieses bezieht sich u.a. auf

- den weltweiten Ruf ihres Markennamens, der schon vorhanden ist und auf jedes neue Kettenhotel übertragen wird,²⁾
- den Anschluß an das internationale Reservierungssystem der Hotelkette und an das der mit ihr gegebenenfalls kapitalmäßig verbundenen Linienfluggesellschaft und
- die zentrale Akquisition von Reisegruppen, Tagungen und Kongressen.

Im einzelnen wird das absatzpolitische Potential beispielsweise aus der Absatz- bzw. Verkaufsorganisation der Hilton International Co.³⁾ ersichtlich. Jedes Hotel hat einen Direktor für den Bereich "Tagungen und Kongresse". Regionale Verkaufsbüros befinden sich in sieben Städten der USA sowie in Toronto, Rom, Frankfurt/M., Tokio, London und Sydney; zentrale Public Relations-Büros sind von London, Rom, Tokio und Hongkong aus tätig. Die

1) Walterspiel, G.: Einführung, a.a.O., S.207.

2) Vgl. Walterspiel, G.: Einführung, a.a.O., S.207; Wiborg, K.: Großoffensive in Gastlichkeit, in: FAZ, Nr.288 vom 11.12.1965; zur absatzpolitischen Bedeutung internationaler Markennamen und -zeichen im Hotelgewerbe vgl. auch Seite 126 ff.

3) Vgl. hierzu und dem folgenden Hilton International Co.: Offering Circular, a.a.O., S.14 f.; o.V.: Hilton's Marketing heißt Verkauf, in: Absatzwirtschaft, 14. Jg. (1971), Nr. 14, S.20.

Unternehmungszentrale in New York koordiniert die weltweiten absatzpolitischen Aktivitäten und unterhält eigene geschäftliche Verbindungen zu über 14 000 Absatzmittlern.

Die Hilton Service Corporation¹⁾ betreibt Reservierungsbüros in über 360 Städten der USA. Außerdem nehmen alle Hilton-Hotels füreinander Hotelreservierungen vor. "Diese Fähigkeit, an vielen Punkten der Welt zugleich an die potentielle Kundschaft heranzutreten, ist vielleicht eines der kennzeichnendsten Merkmale einer internationalen Hotelkette."²⁾

Ein weiteres absatzpolitisches Element für die Hilton International Co. stellt das Passagieraufkommen ihrer Muttergesellschaft TWA dar. Die zunehmende Nachfrage der Flugpassagiere nach Leistungsbündeln ("Flugticket und Hotelbett") verstärkt - wie im einzelnen noch dargestellt wird - die absatzpolitische Bedeutung von Linienfluggesellschaften für die zu ihnen in einem Beteiligungsverhältnis stehenden Hotels. In der anglo-amerikanischen Literatur wird in diesem Zusammenhang von einer Strategie der Ausnutzung von Hebelkraft ("wielding of leverage") gesprochen: Der Anbieter besitzt eine relativ starke Marktposition bei dem bindenden Produkt (z.B. Transportleistung), die ihm als Hebel dient, um durch Absatzkoppelung mit einem komplementären

-
- 1) Die Hilton Service Corporation befindet sich zu 49 % im Besitz von Hilton International Co. und zu 51 % im Besitz der Hilton Hotels Corporation, die in den USA 43 Hotels (Stand 30.6.1970) besitzt und/oder betreibt. Vgl. Hilton International Co.: Offering Circular, a.a.O., S.15; siehe auch Hilton Hotels Corporation: Prospectus, o.O. vom 23.10.1970, S.16. Über die Verbindung zwischen der Hilton International Co. und der Hilton Hotels Corporation vgl. Seite 51.
- 2) Harell, J.H.: Hotelketten, a.a.O., S.18 f.

Produkt (z.B. Hotelleistungen, Mietwagen) seine Macht auf dessen Markt zu übertragen.¹⁾

Lotz weist deshalb für die Deutsche Sektion der IHA auf den Wettbewerbsnachteil der unabhängigen Hotellerie hin, "wenn Luftfahrtgesellschaften eigene Hotels besitzen und bemüht sind, die ihre Maschinen benutzenden Passagiere in die eigenen Hotels zu schleusen".²⁾ Der Anteil von Passagieren der PAA an den Gästeübernachtungen in allen Hotels der Inter-Continental-Kette betrug beispielsweise im Zeitraum vom 1.7.-31.12.1967 ca. 9 %.³⁾ Dieser Auslastungsanteil besitzt insofern eine erhebliche wirtschaftliche Bedeutung, als es sich weitgehend um zusätzlichen Umsatz handelt, der häufig erst den Kostendeckungspunkt eines Hotels überschreiten läßt.⁴⁾

Somit läßt sich feststellen, daß das große absatzpolitische Potential internationaler Hotelketten bzw. -konzerne für die angeschlossenen Betriebe das Problem der Nachfrage-

-
- 1) Seidenfus, H.-St.: Mehrproduktunternehmen, preispolitischer Ausgleich und Konzentration, in: Kyklos, Internationale Zeitschrift für Sozialwissenschaften, Vol.20 (1967), S.216 (Zitierweise: Mehrproduktunternehmen); vgl. auch Singer, E.M.: Antitrust Economics, Englewood Cliffs, New York 1968, S.196 ff.
 - 2) Lotz, G.: Zur Lage im Gewerbe, Referat gehalten anläßlich der Herbsttagung 1970 der Deutschen Sektion der IHA vom 29.-30.10.1970 in Wiesbaden, in: Sonderdruck Nr.6, Hrsg.: Deutsche Sektion der IHA, Bad Godesberg 1970, S.4.
 - 3) Vgl. Inter-Continental Hotels Corporation: Booking Sources-Compilation of Room Nights by Source, July - December 1967, o.O., o.J.
 - 4) Vgl. hierzu Walterspiel, G.: Gemeinsame Besonderheiten, a.a.O., S.24; Jaspert, W.: Fliegen und Economy-Schlafen, in: Die Welt, Nr. 230 vom 3.10.1972. (Zitierweise: Fliegen)

schwankungen verringert und die Grundlage für eine hohe durchschnittliche jährliche Zimmerauslastung - die in Tabelle 4 für die Hotels der Inter-Continental Hotels Corporation und die Hilton International Co. ermittelt wurde - bildet.

Tabelle 4: Durchschnittliche Zimmerauslastung (in v.H.) in den Hotels der Inter-Continental Hotels Corporation und der Hilton International Co. im Zeitraum von 1967 - 1971

Gesellschaft / Jahr	1967	1968	1969	1970	1971
Inter-Continental Hotels Corporation	71,3	71,6	69,5	69,1	69,8
Hilton Inter- national Co.	74,4	74,0	75,0	72,0	69,7

Anmerkungen: Nicht einbezogen sind diejenigen Hotels, die im Rahmen von Franchise- und Membership-Verträgen der Inter-Continental-Kette angeschlossen sind. Neuere Zahlen standen nicht zur Verfügung.

Quellen: Zusammengestellt nach Inter-Continental Hotels Overseas N.V.: Offering Prospectus, a.a.O., S.21; Hilton International Co.: Offering Circular, a.a.O., S.8; Angaben der Inter-Continental Hotels Betriebsgesellschaft mbH, Frankfurt/M.

bbb) Hotelbesitzgesellschaften

Eine wesentliche Tätigkeit von Betriebsgesellschaften internationaler Hotelketten besteht bereits in der Konstituierung der Hotelbesitzgesellschaften, deren Unternehmungszweck zunächst in der Errichtung von Hotels liegt. Bei den

Hotels der Inter-Continental Hotels Corporation erfolgt beispielsweise die Finanzierung zu 25 - 35 % mit Eigenkapital, das durch die Gesellschafter der Besitzgesellschaft aufgebracht wird, und zu 65 - 75 % mit langfristige^m Fremdkapital, dessen Laufzeit im allgemeinen 20 - 30 Jahre beträgt.¹⁾

Die Betriebsgesellschaften sehen - wie aus den bisherigen Ausführungen hervorgeht - ihre Aufgabe weniger in der Bereitstellung eigenen Kapitals als in der Gewinnung von Investoren für die von ihnen betriebenen Hotels. Strand hat für Hilton International Co. sogar einen negativen Einfluß auf die Finanzierung festgestellt, wenn eigene finanzielle Mittel in Besitzgesellschaften gebunden würden: "Our credit would be stretched and pretty soon exhausted if we were to finance our own hotels."²⁾ Im gleichen Sinn interpretiert Gates die Unternehmungskonzeption der Inter-Continental Hotels Corporation: "We are not hotel builders or owner in the strict sense of the word, we operate hotels and on occasions take a minority financial stake in the hotel."³⁾

Statt dessen besitzt das - im vorigen Abschnitt beschriebene - Leistungsvermögen der Betriebsgesellschaften zu einer ertragreichen Betriebsführung eine wesentliche Anziehungskraft auf Investoren, sich an der Finanzierung von Großhotels des gehobenen Standards einer internationalen

1) Vgl. Huyot, R.: World Tourism, a.a.O., S.47.

2) Elliot, P.: After Conrad - What Happens at Hilton?, in: Travel Trade Gazette, No.13 vom 3.4.1969, S.13 (Zitierweise: After Conrad).

3) Colson, J.: New Financial Attitudes may Help IHC Plans to Extend in Europe, in: Travel Trade Gazette, Nr.13 vom 5.4.1968, S.30 (Zitierweise: Attitudes).

Hotelkette zu beteiligen.¹⁾ Tabelle 5 zeigt diese Anziehungskraft am Beispiel der Zusammensetzung der Gesellschafter der Besitzgesellschaft des Hotels Inter-Continental in Frankfurt/M.

Offensichtlich vertrauen auch einige alteingesessene Hoteliers bzw. Hotelunternehmungen in der BRD dem Leistungsvermögen von Betriebsgesellschaften internationaler Hotelketten. So haben sich an der Besitzgesellschaft des Inter-Continental Hotels in Hamburg u.a. die Kempinski Hotel-Betriebs-AG und die Hoteliers F. Haerlin (Hotel Vier Jahreszeiten, Hamburg), H. Kroepels (Hotel Berlin, Hamburg), I. Berk (Hotel Europäischer Hof, Hamburg) und T. Walter (Hotel Continental, Hamburg) beteiligt.²⁾

1) Auf die Bedeutung dieses Leistungsvermögens für die Kapitalbeschaffung weist auch das Memorandum der Lufthansa zum bereits einleitend erwähnten Vertrag mit der Inter-Continental Hotels Corporation hin: "Durch die weltweiten Verbindungen von Inter-Continental werden für die Projekte kapitalstarke Interessenten herangezogen, die die Finanzierung der Projekte erleichtern und die bei einer Verbindung mit deutschen Hotelgruppen nicht leicht zu gewinnen gewesen wären." Lufthansa (Hrsg.): Memorandum zum Vertrag zwischen der Deutschen Lufthansa AG und Inter-Continental Hotels Corporation, Köln 1968, S.10 (Zitierweise: Memorandum). Im gleichen Sinn stellt Elliot fest: "The first thing a banker will ask a person willing to invest in the hotel industry is: Who will operate the unit?" Elliot, P.: After Conrad, a.a.O., S.13; vgl. auch Booz, Allen & Hamilton: Operation Breakthrough - An Approach to Hotel/Motel Operations in 1978, Hrsg.: American Hotel & Motel Association, New York 1969, S.35.

2) Diese Angaben beruhen auf unveröffentlichten Unterlagen der Inter-Continental Hotels Betriebsgesellschaft mbH, Frankfurt/M. Vgl. auch o.V.: Modellfall oder Ausnahme?, in: Die Deutsche Gaststätte - Deutsche Hotelzeitung, 21.Jg. (1968), Nr.37, S.2.

Tabelle 5: Die Gesellschafter und ihre Anteile (in v. H.) am Stammkapital der Besitzgesellschaft Frankfurt Inter-Continental Hotels GmbH, Frankfurt/M. (Stand 31.12.1972)

Gesellschafter	Anteile am Stammkapital (in v.H.)
Berliner Handels-Gesellschaft - Frankfurter Bank, Berlin-Frankfurt/M.	25,10
Promotex S.A., Genf	15,00
Inter-Continental Hotels Corporation, New York, N.Y.	12,65
Deutsche Lufthansa AG, Köln	12,65
S.K.H. Prinz Saddruddin Aga Khan, Genf	11,00
Gräfin Mona Bismarck, New York, N.Y.	9,90
Prof. Dr. Hans Deutsch, Lausanne-Pully	7,00
Brigitte Müller-Marc, Bad Soden	4,00
George T. Delacorte, New York, N.Y.	2,70
	100,00
	=====

Quelle: Vom Verfasser zusammengestellt nach unveröffentlichten Unterlagen der Inter-Continental Hotels Betriebsgesellschaft mbH, Frankfurt/M.

bc) Subventionierung von Kettenhotels

Das Vertrauen in die jeweilige unternehmungspolitische Konzeption von Betriebsgesellschaften internationaler Hotelketten, das Investoren zur Beteiligung an Besitzgesellschaften und zur Gewährung von Darlehen veranlaßt, führt häufig auch zu den verschiedensten Formen der Vorteilsge-
währung durch die öffentliche Hand. Eine Reihe von Hotelprojekten konnte nur realisiert werden, weil die Rentabilitätserwartungen von Kapitalanlegern durch Subventionen - in der weiten Begriffsfassung von Schmölders als "Geldzahlungen oder geldwerte Leistungen der offenen Hand an Unternehmen"¹⁾ bezeichnet - verbessert worden sind.

Für diese Subventionierung läßt sich eine Reihe von Motiven unterscheiden, die - abhängig vom Entwicklungsstand einer Volkswirtschaft - eine unterschiedliche Bedeutung besitzen:

- Hotels einer internationalen Hotelkette können aufgrund ihrer absatzorientierten Unternehmungskonzeption zur Entwicklung des Fremdenverkehrs in einem Staat und/oder in einer Stadt bzw. Region beitragen.²⁾

1) Schmölders, G.: Finanzpolitik, 2.Aufl., Berlin 1965, S.223 (Zitierweise: Finanzpolitik); vgl. zu Begriff, Wesen und Formen von Subventionen für viele Ziegler, G.: Subventionen in der Marktwirtschaft, Diss., Köln 1955, S.89 ff.; Alewell, K.: Subventionen als betriebswirtschaftliche Frage, Köln-Opladen 1965; Berthold, U.: Zur Theorie der Subventionen, Berner Beiträge zur Nationalökonomie, Bd.6, Bern-Stuttgart 1967; Breitbart, G.: Subventionen als negative Steuern, Diss., Mannheim 1969, S.19 ff.; Oettle, K.: Kommunale Interessen an der Industrieansiedlung und die Aufgabe ihrer ordnungspolitischen Beeinflussung, in: Gemeinwirtschaft und Unternehmervirtschaft, Festgabe für R. Johns, Hrsg.: L. Mühlhaupt und K. Oettle, Göttingen 1965, S.179.

2) Vgl. Huyot, R.: World Tourism, a.a.O., S.45; Schüller, A.: Dienstleistungsmärkte, a.a.O., S.246 f.

- Die im Fremdenverkehr getätigten Ausgaben lösen in einer Stufenfolge auch in weiteren Branchen Sekundärwirkungen aus, die den Primäreffekt der ersten Ausgabe verstärken können. Man spricht in diesem Zusammenhang von einem Multiplikator-Effekt der touristischen Ausgaben.¹⁾ Nachdem darüber hinaus der Fremdenverkehr eine Grundlage für Deviseneinnahmen bildet, besitzen sowohl die Erstellung wie der Betrieb von Hotels einer internationalen Hotelkette insbesondere in den Entwicklungsländern eine nachhaltige volkswirtschaftliche Bedeutung.²⁾
- Hotels einer internationalen Hotelkette kommen Staaten und/oder Gemeinden bzw. Stadtverwaltungen entgegen, "die sich von der Präsenz internationaler Komforthäuser eine prestigebringende Steigerung ihrer Rolle als Tagungsstadt, Touristenzentrum oder ähnlichem erhoffen".³⁾

-
- 1) Der "touristische Multiplikator" gibt an, um wieviel eine zusätzliche Investition im Fremdenverkehr zu einer Erhöhung der Beschäftigung und des Einkommens führt. Vgl. Schmid, A.: Fremdenverkehr, Multiplikator und Zahlungsbilanz, in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 18./19. Jg. (1970/71), S.79ff.; siehe auch Schneider, R.I.: Die Möglichkeiten und Probleme einer regionalen touristischen Planung, Berner Studien zum Fremdenverkehr, Heft 5, Bern 1968, S.60 ff. (Zitierweise: Möglichkeiten); Meinke, H.: Tourismus und wirtschaftliche Entwicklung, Weltwirtschaftliche Studien, Nr.13, Göttingen 1968, S.61 ff.
 - 2) Vgl. Koch, A.: Fremdenverkehr als Entwicklungshilfe, Referat gehalten anlässlich der wissenschaftlichen Arbeitstagung des Deutschen Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts für Fremdenverkehr an der Universität München am 5.12.1969 in München, vervielfältigtes Manuskript, S.4 f.; Walterspiel, G.: Gemeinsame Besonderheiten, a.a.O., S.26.
 - 3) Kayser, G.: Großstadthotellerie, a.a.O., S.78. "Man glaubt erkennen zu können, daß eine Stadtverwaltung eher geschmeichelt ist, in ihren Mauern Namen wie Hilton oder Inter-Continental beherbergen zu können als beispielsweise das 'Stadthotel Müller'." Spiegel, W.: Hotelinflation, in: Stuttgarter Zeitung, Nr.56 vom

Während in den Entwicklungsländern überwiegend eine direkte Subventionierung von Hotels (z.B. durch Beteiligung an Besitzgesellschaften) erfolgt, wurden in der BRD Hotels internationaler Hotelketten ausschließlich durch verdeckte bzw. indirekte Subventionen begünstigt, deren Feststellung - da sie nicht mit Zahlungsvorgängen verknüpft sind - mit Schwierigkeiten verbunden ist.¹⁾ Diese "geldwerten Leistungen"²⁾ von Städten bzw. Gemeinden in der BRD beziehen sich hauptsächlich auf folgende Maßnahmen:

- Verkauf von Bauland oder Vergabe von Erbbaurechten, wobei die Subventionierung in der Differenz zwischen Marktwert und effektiv zu leistenden Zahlungen liegt. Als Beispiel für diese Art der Subventionierung führt das Memorandum der Deutschen Sektion der IHA zum Vertrag der Lufthansa mit der Inter-Continental Hotels Corporation an: "Die Stadt Frankfurt/M. überließ Inter-Continental den Grund und Boden zu einem Sonderpreis von ca. 50 DM/qm (geschätzter Wert: 400 - 500 DM/qm). Und zwar stellte die Stadt mehr Grund und Boden als für den Hotelbau erforderlich zur Verfügung, den die Gesellschaft nutzbringend, z.B. für den Bau von Geschäftsräumen (u.a. IBM), verwerten konnte."³⁾

8.3.1969. Zur Subventionierung von Hotels vgl. auch Huyot, R.: World Tourism, a.a.O., S.45; Schüller, A.: Dienstleistungsmärkte, a.a.O., S.246 f. Walterspiel, G.: Gemeinsame Besonderheiten, a.a.O., S.25 f.

- 1) Eine Ausnahme stellt das 1958 eröffnete Hilton-Hotel in Berlin dar, an dessen Hotelbau-Gesellschaft Budapest Straße mbH, Berlin, der Bund und die Stadt Berlin zusammen 100 % der Gesellschaftsanteile halten. Dieses Hotel sollte als "Schaufenster zum Osten" das Vertrauen der USA in Westberlin verdeutlichen.
- 2) Schmolders, G.: Finanzpolitik, a.a.O., S.223.
- 3) Deutsche Sektion der IHA (Hrsg.): Memorandum zum Bau neuer Hotels in der Bundesrepublik durch ausländische Hotelgesellschaften und dessen Auswirkungen auf das deutsche Hotelgewerbe und den deutschen Fremdenverkehr, Bad Godesberg 1969, S.6 (Zitierweise: Memorandum).

In den Genuß derartiger finanzieller Vergünstigungen sollen nach Angaben der Deutschen Sektion der IHA auch die Hotelbesitzgesellschaften der Inter-Continental-Kette in Düsseldorf und der Hilton-Hotelkette in Düsseldorf und Mainz gekommen sein.¹⁾

- Übernahme von Kreditgarantien oder Ausfallbürgschaften.²⁾
- Übernahme von Kosten für notwendige Infrastrukturmaßnahmen (z.B. Straßen und Grünflächen).³⁾

Somit läßt sich nunmehr feststellen, daß die Strukturwandlungen im Hotelgewerbe unter dem Einfluß von Linienfluggesellschaften ihren Ausgang in den Besonderheiten des Hotelbetriebes genommen haben. Aufgrund der Investitionsintensität erfordert die Errichtung von Großhotels des gehobenen Standards finanzielle Mittel, die von alteingesessenen Hotelunternehmen bzw. Hoteliers - sofern eine Bereitschaft zur Bautätigkeit vorhanden ist - kaum aufgebracht werden können. Demgegenüber verfügen Hotels im Rahmen von Hotelketten bzw. -konzernen - insbesondere unter Einschluß der "filling power" der zu ihnen in einem Beteiligungszusammenhang stehenden Linienfluggesellschaften - über eine absatzorientierte unternehmungspolitische Konzeption, die

1) Vgl. Deutsche Sektion der IHA (Hrsg.): Memorandum, a.a.O., S.6.

2) Beispielsweise gewährten die Stadt Frankfurt/M. und das Land Hessen der Besitzgesellschaft Frankfurt Inter-Continental Hotels GmbH, Frankfurt/M., Bürgschaften für langfristige Darlehen. Ebenso sollen Kredite für die Besitzgesellschaft Düsseldorf Inter-Continental Hotels GmbH in Höhe von insgesamt 8 Mio. DM von der Stadt Düsseldorf verbürgt worden sein. Vgl. Deutsche Sektion der IHA (Hrsg.): Memorandum, a.a.O., S.6.

3) Nach Angaben der Deutschen Sektion der IHA soll die Stadt Hannover beispielsweise auch die Baukosten für eine Tiefgarage in Höhe von 6,5 Mio. DM übernommen haben, für die die Betriebsgesellschaft des Hotels Inter-Continental, Hannover, keine marktgerechte Miete zu entrichten habe. Vgl. Deutsche Sektion der IHA (Hrsg.): Memorandum, a.a.O., S.7.

das von der Kundenpräsenz ausgehende Risiko einer unzureichenden Kapazitätsauslastung herabsetzt und damit die Grundlage für die Beschaffung von Eigen- und Fremdkapital sowie für die Subventionierung durch die öffentliche Hand bildet.

II. Ausgestaltungen von Beteiligungsverhältnissen

Nachdem die typische Betriebssituation von Hotelbetrieben dargestellt worden ist, der - wie aus den vorstehenden Ausführungen ersichtlich wurde - die alteingesessene Hotellerie und die zu Linienfluggesellschaften in einem Beteiligungszusammenhang stehenden Hotelketten bzw. -konzerne mit unterschiedlichen Unternehmungskonzeptionen begegnen, erfolgt nunmehr eine Betrachtung von konkreten Beteiligungsverhältnissen zwischen Linienfluggesellschaften und Hotelunternehmungen unter konstitutionellen Gesichtspunkten.

Die große Vielfalt und die Komplexität von Ausgestaltungen dieser Beteiligungsverhältnisse, von denen häufig selbst Branchenangehörige nur schwer ein klares Bild zu gewinnen vermögen,¹⁾ zwingen zu einer Typisierung.

Zunächst läßt sich eine Unterscheidung danach vornehmen, ob Beteiligungsverhältnisse zu Hotels mit oder ohne Anschluß an eine Hotelkette bestehen. Beteiligungsverhält-

1) Vgl. hierzu den Überblick über Beteiligungsverhältnisse bei Hudson, E.: Connections Between Airlines and Hotels (ITA-Study 1969/4), Paris 1969, S.5 (Zitierweise: Connections); Hudson, E.: Vertical Integration in the Travel and Leisure Industry (ITA-Study 1972/7-E), Paris 1972, S.6 (Zitierweise: Vertical Integration); Hughes, L.M.: Airlines, a.a.O., S.27 ff.; o.V.: Be my Guest, in: Airways, Vol.2 (1970), No.10, S.15 f. (Zitierweise: Guest).

nisse zu Hotels ohne Anschluß an eine Hotelkette sind - gemessen am Gesamtumfang des Hotelengagements von Linienfluggesellschaften - relativ selten. Sie sind charakteristisch für kleinere Linienfluggesellschaften oder wurden in der Anfangsphase entsprechender Aktivitäten im Hotelgewerbe eingegangen.

Als Beispiele seien hier nur angeführt:

- Die Quantas Airways Ltd. ist seit 1950 mit 100 % an der Quantas Wentworth Holdings Ltd. beteiligt, die das Hotel Wentworth in Sydney besitzt und betreibt.¹⁾
- Die Royal Air Maroc steht in einem Beteiligungsverhältnis zu einem Hotel mit 156 Zimmern in Agadir.²⁾
- Die Swissair ist Beteiligungsverhältnisse zu den drei Hotels "Atlantis", "International" und "Zürich" in Zürich eingegangen,³⁾ deren gemeinsame Interessen jedoch bereits von der "Prohotel Aktiengesellschaft für Hotel und Reisen" koordiniert werden.⁴⁾

1) Vgl. Quantas Airways Ltd.: Annual Report 1969/70, S.19.

2) Vgl. o.V.: Guest, a.a.O., S.19.

3) Die Beteiligungen bestehen mit Stand vom 31.12.1973 im einzelnen wie folgt: Hotel Atlantis AG (Eröffnung 1970, 400 Betten) 7 %, Hotel International AG, Zürich (Eröffnung 1972, 700 Betten), 22 %, Hotel Zurich AG, Zürich (Eröffnung 1971, 400 Betten), 10 %. Vgl. Swissair: Tochtergesellschaften und Beteiligungen, unveröffentlichte Studie, o.O., 1974, S.21 (Zitierweise: Tochtergesellschaften).

4) Die "Prohotel Aktiengesellschaft für Hotel und Reisen", an deren Kapital die Swissair mit 40 % und die drei angeführten Hotelunternehmungen mit je 20 % beteiligt sind, koordiniert Tätigkeiten in den Bereichen Absatz, Reservation, Einkauf, Nebenbetriebe (z.B. Großwäscherei), ohne daß die Partner ihre Identität und Unabhängigkeit aufgeben haben. Dieses bemerkenswerte Kooperationsmodell wird von der Swissair ausdrücklich als eine Alternative für den Anschluß dieser Hotels an eine Hotelkette betrachtet. Vgl. Bregenzer, X.: Die Hotelpolitik der Swissair, unveröffentlichtes Manuskript, o.O. 1971, S.3 ff. (Zitierweise: Hotelpolitik).

Parallel mit der Zunahme und der Ausdehnung von Hotelketten läßt sich - aus Überlegungen, die in einem engen Zusammenhang mit den später zu behandelnden Bestimmungsgründen für das Hotelengagement von Linienfluggesellschaften stehen - die Tendenz feststellen, Beteiligungsverhältnisse vor allem zu Hotels mit Anschluß an eine Hotelkette einzugehen. Da auch in der BRD ausschließlich Beteiligungsverhältnisse zwischen Linienfluggesellschaften und zentralen Betriebsgesellschaften von Hotelketten sowie zwischen Linienfluggesellschaften und Besitzgesellschaften von Kettenhotels bestehen, werden im folgenden nur diese typischen Erscheinungen untersucht.

1. Beteiligungsverhältnisse zu zentralen Betriebsgesellschaften internationaler Hotelketten

a) Entstehung von Beteiligungsverhältnissen

Die genetische Betrachtung von Beteiligungsverhältnissen zwischen Linienfluggesellschaften und zentralen Betriebsgesellschaften von Hotelketten führt zur Unterscheidung von drei typischen Varianten.

Zum einen haben Linienfluggesellschaften jeweils eine rechtlich selbständige zentrale Betriebsgesellschaft (100%ige Tochtergesellschaft) für den Aufbau einer neuen Hotelkette gegründet. Als Beispiel für diese Variante ist insbesondere die Gründung der Inter-Continental Hotels Corporation durch die PAA im Jahr 1946 anzusehen.¹⁾ Diesen Weg hat ebenfalls

1) Vgl. Beardsley, H.: The Inter-Continental Story, in: Airways, Vol. 1 (1969), No.1, S.50 ff.; McInerney, J.: IHC Builds for Tomorrow, in: Air Travel, 1969, No.2, S.10 ff.

1971 die Air France mit der Gründung der Hotel France International (Hotelkette "Meridien") beschritten.¹⁾

Bei der zweiten Variante haben Linienfluggesellschaften die Kapitalanteile an einer zentralen Betriebsgesellschaft mit einer bereits bestehenden Hotelkette erworben. Diese Variante ermöglicht gegenüber dem viele Jahre dauernden Aufbau einer Hotelkette eine schnellere Entfaltung von Aktivitäten im Hotelgewerbe. Als Beispiele hierfür sind insbesondere der 1967 erfolgte Erwerb der Hilton International Co. durch die TWA²⁾ und das seit 1970 bestehende Beteiligungsverhältnis zwischen der United Air Lines, Inc. und der Western International Hotels Co.³⁾ anzuführen.

-
- 1) Zur Hotelkette "Meridien" gehörten mit Stand vom 31.12.1972 Hotels in Paris, Tours, Martinique, Guadeloupe, Dakar und Tunis; im Baustadium befanden sich zu diesem Zeitpunkt Hotels in Nizza, Mohammedia, Rio de Janeiro, Bahia Salvador, Montreal und Damaskus. Vgl. Hughes, L.M.: Airlines, a.a.O., S.48.
 - 2) Die von Conrad N. Hilton kurz nach dem Ersten Weltkrieg gegründete Hilton-Hotelkette erstreckt sich heute auf zwei Unternehmungen:

- Die Hilton Hotels Corporation, die die Hilton-Hotels in den USA umfaßt, und
- die Hilton International Co., die außerhalb der USA tätig ist.

Beide Gesellschaften verbindet nur noch Markenname und -zeichen sowie das zentrale Reservierungssystem der Hilton Service Corporation. Während die Hilton Hotels Corporation sich teilweise noch im Besitz der Familie Hilton befindet, erwarb die TWA 1967 Hilton International Co. Für jede Stammaktie der Hilton International Co. erhielten die Aktionäre 0,275 Stammaktien und 0,5 Vorzugsaktien der TWA. Die Kosten dieser Transaktion betrugen für die TWA 88 Mio. Dollar. Vgl. hierzu im einzelnen o.V.: Hiltons, a.a.O., S.50 ff.; Elliot, P.: After Conrad, a.a.O., S.13; McLeod, J.F.: How the TWA Hilton Merger Shapes Up, in: ATW, Vol.4 (1967), No.11, S.31 ff.; o.V.: TWA and Hilton International Pledge Combined Excellence, in: TWA-Skyliner, Vol.30, (1967), No.11, S.1 f.

- 3) Vgl. Murphy, J.S.: United Air Lines, The Free World's Biggest, Sets the Stage for Diversification, in: ATW, Vol.6 (1969), No.9, S.19 ff. (Zitierweise: United Air Lines); UAL, Inc.: Annual Report 1970, S.2 ff.

Im Gegensatz zu diesen Beteiligungsverhältnissen, bei denen sich das Gesellschaftskapital der zentralen Betriebsgesellschaften zu 100 % im Besitz von Linienfluggesellschaften befindet, lassen sich als dritte Variante Beteiligungsverhältnisse unterscheiden, bei denen zwei oder mehr Linienfluggesellschaften gemeinsam eine zentrale Betriebsgesellschaft gründen oder erwerben. Als Beispiel hierfür kann die Gemeinschaftsunternehmung ("joint venture")¹⁾ von fünf europäischen Linienfluggesellschaften und fünf europäischen Banken, die European Hotel Corporation (EHC) N.V., Amsterdam, genannt werden.²⁾ An dieser, auf Initiative des Bankhauses S.G. Warburg Finance and Development Ltd., London, 1970 gegründeten Gesellschaft, die den Aufbau der Hotelkette "Penta" bezweckt, bestehen die in Tabelle 6 dargestellten Beteiligungsverhältnisse.

Gemeinschaftsunternehmungen erweisen sich vor allem für Linienfluggesellschaften mit beschränktem wirtschaftlichen Potential als zweckmäßig. Der Aufbau einer internationalen Hotelkette erfordert insbesondere entsprechende personelle Voraussetzungen und zu einer rentablen Betriebsführung ein absatzpolitisches Potential, was eher durch mehrere Linienfluggesellschaften gewährleistet ist.

-
- 1) Zum Wesen von Gemeinschaftsunternehmungen vgl. Kleim, H.-H.: Gemeinschaftsunternehmen und Funktionsgemeinschaften im Verhältnis zum Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen, Schriftenreihe des Forschungsinstituts für Wirtschaftsverfassung und Wettbewerb e.V., Heft 29, Köln - Berlin - Bonn - München 1966, S.18 ff.; West, M.W.: The Jointly-Owned Subsidiary, in: HBR, Vol.37 (1959), No.4, S.31 ff.
 - 2) Vgl. hierzu und zu den folgenden Ausführungen über die European Hotel Corporation (EHC) N.V. Bossart, J.: Wer ist und was tut die European Hotel Corporation?, in: Hotel Revue 80. Jg. (1971), Nr.17, S.2 f. (Zitierweise: European Hotel Corporation); Harris, Kerr & Forster: Market and Economic Feasibility Study "European Hotel Corporation", unveröffentlichte Studie, New York 1968, S.1 ff. (Zitierweise: European Hotel Corporation).

Tabelle 6: Die Gesellschafter und ihre Anteile (in v.H.) am Gesellschaftskapital der European Hotel Corporation (EHC) N.V., Amsterdam (Stand 31.12.1972).

Gesellschafter	Anteil in v.H.
Alitalia S.A.	16 2/3
Sovereign Group Hotels Ltd. (BEA)	16 2/3
BOAC Associated Companies Ltd.	16 2/3
Deutsche Lufthansa AG	16 2/3
Swiss Air Transport Co. Ltd.	8 1/3
Banque de Paris et des Pays-Bas N.V.	5
S.G. Warburg Finance & Development Ltd.	5
Deutsche Bank AG	5
Banca Commerciale Italiana Holding S.A.	5
Union Bank of Switzerland	5
	100
	=====

Quelle: Vom Verfasser zusammengestellt nach unveröffentlichten Unterlagen der Lufthansa.

b) Organisatorischer Aufbau internationaler Hotelketten

Die Betrachtung von Beteiligungsverhältnissen zwischen Linienfluggesellschaften und zentralen Betriebsgesellschaften internationaler Hotelketten wird nunmehr auf den organisatorischen Aufbau dieser internationalen Hotelketten erweitert.

Der Aufbau internationaler Hotelketten ist durch zwei voneinander abgehobenen Organisationsstrukturen, die statuarische und die operationale Organisationsstruktur, ge-

prägt.¹⁾ Die statuarische Organisationsstruktur gibt die Ausgestaltungen der rechtlich-kapitalmäßigen Bindungen der einzelnen Hotelbetriebe bzw. -unternehmungen untereinander und die zu den zentralen Betriebsgesellschaften wieder. Ihr steht die operationale Verwaltungs- und Leitungsstruktur (Linienstruktur) gegenüber, die sich an der Aufgabenverteilung, an der Festlegung der Entscheidungs- und Verantwortungsbereiche sowie an dem Informationsfluß orientiert.

ba) Statuarische Organisationsstrukturen

Betrachtet man die statuarischen Organisationsstrukturen der in einem Beteiligungszusammenhang zu Linienfluggesellschaften stehenden Hotelketten, so zeigen sich typische rechtlich-kapitalmäßige Bindungen zwischen zentraler Hotelbetriebsgesellschaft und Betriebs- und Besitzgesellschaften der einzelnen Hotels. Das Kapital von Betriebsgesellschaften einzelner Hotels befindet sich meist entweder direkt oder über - nach regionalen Gesichtspunkten errichtete - Zwischengesellschaften zu 100 % im Besitz der zentralen Hotelbetriebsgesellschaft, während Beteiligungen an den einzelnen Hotelbesitzgesellschaften entweder nicht oder nur im Rahmen einer verhältnismäßig geringen Beteiligungsquote bestehen.

Die Betriebsführung der Inter-Continental-Hotels in der BRD erfolgt - mit Ausnahme des Hotels Vier Jahreszeiten, München²⁾ - beispielsweise auf der Basis von Pacht- und Be-

1) Vgl. Albrecht, H.: Die Organisationsstruktur multinationaler Unternehmungen, in: Der Betrieb, 23.Jg. (1970), Nr.45, S.2085 ff.

2) Zur Betriebs- und Unternehmungsstruktur für das Hotel Vier Jahreszeiten, München, vgl. Seite 66.

triebsführungs- bzw. Managementverträgen durch die Inter-Continental Hotels Betriebsgesellschaft mbH, Frankfurt/M., einer 100%igen Tochtergesellschaft der zentralen Betriebsgesellschaft Inter-Continental Hotels Corporation, New York. Darüber hinaus entfallen auf die Besitzgesellschaften der einzelnen Hotels folgende Beteiligungsquoten der zentralen Betriebsgesellschaft Inter-Continental Hotels Corporation:¹⁾

- Frankfurt Inter-Continental Hotels GmbH, Frankfurt/M.	12,65 %
- Hannover Inter-Continental Hotels GmbH, Hannover	64,93 %
- Düsseldorf Inter-Continental Hotels GmbH, Düsseldorf	25,00 %
- Köln Inter-Continental Hotels GmbH & Co KG, Köln - Anteil am GmbH-Kapital	75,00 %
Anteil am KG-Kapital	75,00 %
- Hamburger Hotel-Verwaltungs GmbH & Co KG, Hamburg - Anteil am GmbH-Kapital	16,00 %
Anteil am KG-Kapital	18,83 %
- Hotel Vier Jahreszeiten GmbH, München	25,00 %

Der Nominalwert dieser Beteiligungen der Inter-Continental Hotels Corporation an Besitzgesellschaften in der BRD beträgt 16.254 000 DM (Stand 31.12.1972).²⁾

Demgegenüber basiert die statuarische Organisationsstruktur der Hilton-Hotels in der BRD allein auf vertraglichen Bindungen zwischen der Deutschen Hilton Hotels GmbH, Düsseldorf, einer 100%igen Tochtergesellschaft der zentralen Betriebsgesellschaft Hilton International Co., New

1) Vom Verfasser zusammengestellt nach unveröffentlichten Unterlagen der Lufthansa.

2) Vom Verfasser errechnet nach unveröffentlichten Unterlagen der Inter-Continental Hotels Betriebsgesellschaft mbH, Frankfurt/M.

York, und den Besitzgesellschaften folgender Hotels:¹⁾

- Hilton-Hotel Berlin: Hotelbau-Gesellschaft Budapester Straße mbH, Berlin,
- Hilton-Hotel Düsseldorf: Hiro-Hotelbau-Trärgesellschaft mbH, Düsseldorf,
- Hilton-Hotel Mainz: Mainzer Aufbaugesellschaft mbH, Mainz,
- Hilton-Hotel München: Hawa Grundstücksverwaltungs-gesellschaft mbH, München. (Tochtergesellschaft der Bayerischen Vereinsbank AG, München).

Die European Hotel Corporation verfolgt den Aufbau der Penta-Hotelkette in zwei Entwicklungsstufen. Die Betriebsführung von Hotels der ersten Stufe wird - um die organisatorischen bzw. personellen Anfangsschwierigkeiten zu bewältigen - von bereits bestehenden Betriebsgesellschaften internationaler Hotelketten übernommen. Folgende Hotels der ersten Entwicklungsstufe befinden sich im Baustadium oder bereits im Betrieb:²⁾

- Penta-Hotel London (Betriebsgesellschaft: Grand Metropolitan Hotels Ltd.),
- Penta-Hotel München (Betriebsgesellschaft: Inter-Continental Hotels Corporation, Forum-Division³⁾),
- Penta-Hotel Paris (Betriebsgesellschaft: Grand Metropolitan Hotels Ltd.),
- Penta-Hotel Rom (Betriebsgesellschaft: Società per lo Sviluppo di Attività Alberghiere-Aerhotel).

Die Hotels der ersten Stufe werden durch lokale Be-

-
- 1) Vom Verfasser zusammengestellt nach unveröffentlichten Unterlagen der Deutschen Hilton Hotels GmbH, Düsseldorf.
 - 2) Vom Verfasser zusammengestellt nach unveröffentlichten Unterlagen der Lufthansa. - Zu den weiteren Ausführungen über die European Hotel Corporation vgl. wiederum Bossart, J.: European Hotel Corporation, a.a.O., S.2 ff.; Harris, Kerr & Forster: European Hotel Corporation, a.a.O., S.14 ff.
 - 3) Zur Tätigkeit der Forum Division der Inter-Continental Hotels Corporation vgl. Seite 98 f.

sitzgesellschaften errichtet, an denen die European Hotel Corporation (EHC) N.V. im allgemeinen eine Mehrheitsbeteiligung in Höhe von 51 % sowie die jeweilige nationale Linienfluggesellschaft und die Hotelbetriebsgesellschaft jeweils eine Beteiligung in Höhe von 24,5 % besitzen.¹⁾

Die Konzeption der zweiten Stufe beruht darauf, daß die Betriebsführung der einzelnen Hotels von der in London gegründeten zentralen Betriebsgesellschaft EHC Hotel Service Ltd. übernommen wird. Als erstes Hotel der zweiten Stufe wurde in Kopenhagen bereits das Hotel "Europa" erworben und nach Renovierung und Erweiterung in "Kopenhagen Penta Hotel" umbenannt. Hotels in Lissabon (Eröffnung 1974) und Genf befinden sich im Planungs- bzw. Baustadium. Weitere Hotels dieser zweiten Entwicklungsstufe sind in Istanbul, Amsterdam, Athen, Tel Aviv und Kairo vorgesehen.

Die statutarische Organisationsstruktur von internationalen Hotelketten ist - wie aus den Ausführungen dieses Abschnitts hervorgeht - in erheblichem Umfang von vertraglichen Bindungen zwischen zentralen Betriebsgesellschaften und den Besitzgesellschaften von Kettenhotels geprägt, deren systematischer Darstellung jedoch enge Grenzen gesetzt sind. Zum einen werden vertragliche Vereinbarungen im Detail aus Konkurrenzgründen nicht der Öffentlichkeit unterbreitet. Zum anderen sind sie stark von den Rechts- und Wirtschaftsordnungen der einzelnen Staaten bestimmt. Deshalb kann der folgende Überblick nur einen Versuch darstellen, diese vertraglichen Vereinbarungen - vor allem für

1) Als Besitzgesellschaft des Penta-Hotels in München fungiert beispielsweise die European Hotel Corporation (EHC) München GmbH Hotelverwaltung KG, München, an deren Kommanditkapital die European Hotel Corporation (EHC) N.V. mit 51 % sowie die Lufthansa und die Inter-Continental Hotels Corporation als Betriebsgesellschaft mit jeweils 24,5 % beteiligt sind (Vom Verfasser ermittelt nach unveröffentlichten Unterlagen der Lufthansa).

die BRD - durch Auswertung von Geschäftsberichten und sogenannten Standardverträgen zusammenzustellen.

baa) Pachtverträge

Bei den Hotelketten Inter-Continental und Hilton International bilden sogenannte "Leasing Agreements" zwischen den zentralen Betriebsgesellschaften und den einzelnen Besitzgesellschaften in erheblichem Umfang die vertragliche Grundlage für die Betriebsführung von Hotels.¹⁾ Diese auch für Hotels in der BRD benutzte Vertragsart ist nach deutschem Recht dem Pachtvertrag gleichzusetzen.

Der Pachtvertrag i.S. des § 581 BGB ist dadurch gekennzeichnet, daß der Verpächter bzw. die verpachtende Gesellschaft den Betrieb der Pächterin zu Besitz und Nutzung gegen Entgelt überläßt.²⁾ Der Pachtzins kann entweder eine feste Summe betragen oder in Abhängigkeit von Umsatz, Gewinn oder einer sonstigen Größe zu berechnen sein.

Bei den "Leasing Agreements" der Inter-Continental Hotels Corporation erhält beispielsweise die jeweilige Besitzgesellschaft im allgemeinen als Pachtzins einen Anteil von $66 \frac{2}{3}$ - 80 % vom sogenannten Bruttobetriebsgewinn ("gross operating profit"),³⁾ bei dem bereits Abzüge für

1) Von der Inter-Continental Hotels Corporation wurden mit Stand vom 30.4.1971 19 Hotels und von der Hilton International Co. mit Stand vom 31.7.1972 35 Hotels (von 54 Hotels) auf der Grundlage von "Leasing Agreements" betrieben. Vgl. Inter-Continental Hotels Overseas N.V.: Offering Prospectus, a.a.O., S.14; Hilton International Co.: Offering Circular, a.a.O., S.35.

2) Zu Wesen und wirtschaftlicher Bedeutung der Pacht von Hotelbetrieben vgl. Mühlbeyer, W.: Pacht, a.a.O., S.167 ff.; Hintner, O.: Finanzierung, a.a.O., S.6 f.

3) Als Bruttobetriebsgewinn ("gross-operating profit" - GOP) wird die Differenz zwischen Erträgen und Aufwendungen ohne Abschreibungen, Zinsen und Versiche-

Aufwendungen der zentralen Betriebsgesellschaft (z.B. für absatzpolitische Maßnahmen, Rechnungsprüfung, Qualitätskontrolle) auf der Basis eines festen Prozentsatzes vom Bruttoumsatz ("gross revenues") oder auf Kostenbasis vorgenommen wurden.¹⁾ Die Betriebsgesellschaft pachtet das Hotel im eigenen Namen und auf eigene Rechnung in der Regel für die Dauer von 20 Jahren. Die Angestellten sind Angestellte der Betriebsgesellschaft. Der Umfang der gepachteten Anlagen bzw. Gegenstände variiert erheblich; Betriebsgesellschaften internationaler Hotelketten streben im allgemeinen Verträge an, bei denen die Hotels vollständig ausgestattet sind.²⁾

bab) Betriebsführungs- bzw. Managementverträge

Eine Modifikation des "Leasing Agreement" stellen die sogenannten "Operating and Management Agreements" der Inter-Continental Hotels Corporation³⁾ und die "Management Agreements" der Hilton International Co.⁴⁾ dar, die in

rungen bezeichnet. Vgl. Inter-Continental Hotels Corporation: "Leasing Agreement", unveröffentlichtes Vertragsmuster, o.O., o.J.

- 1) Vgl. hierzu und dem folgenden Inter-Continental Hotels Overseas N.V.: Offering Prospectus, a.a.O., S.16.
- 2) So erklärte Strand für die Hilton International Co.: "Wir ziehen es vor, daß die investierenden Firmen möglichst alles liefern, einschließlich der Eierbecher." o.V.: US-Hotelketten verbreitern Fächer ihrer Funktionen, in: Die Deutsche Gaststätte/Deutsche Hotel-Zeitung, 23. Jg. (1970), Nr.5, S.8.
- 3) Die Inter-Continental Hotels Corporation betreibt auf der Grundlage von "Operating and Management Agreements" 19 Hotels (Stand 30.4.1971). Vgl. Inter-Continental Hotels Overseas N.V.: Offering Prospectus, a.a.O., S.14.
- 4) Die Hilton International Co. hat den Betrieb von 9 Hotels auf der Grundlage von "Management Agreements" übernommen (Stand 31.8.1969). Vgl. Hilton International Co.: Offering Prospectus, a.a.O., S.71.

deutschen Vertragsfassungen als Betriebsführungs- bzw. Managementverträge bezeichnet werden.

Bei dieser Vertragsart ist das eigentliche Wesensmerkmal der Pacht, die Überlassung des Genusses der Früchte des Pachtobjekts, nicht gegeben. Die Betriebsgesellschaft führt das Hotel für Rechnung der Besitzgesellschaft und entweder im eigenen oder im Namen der Besitzgesellschaft; die Angestellten sind Angestellte der Besitzgesellschaft. Die Betriebsgesellschaft erhält entweder eine feste oder eine variable Vergütung.

Als Beispiel für einen Betriebsführungs- bzw. Managementvertrag sei das Vertragsverhältnis zwischen der Besitzgesellschaft Düsseldorf Inter-Continental Hotels GmbH ("Hotel Company") und der Inter-Continental Hotels Betriebsgesellschaft mbH, Frankfurt/M., ("Operating Company") angeführt. Die Aufgaben der Betriebsgesellschaft beziehen sich hier u.a. auf "selection, employment and termination of employment, supervision, direction, training, and assigning of the duties of a Resident Manager for the hotel and of all employees of the Hotel Company engaged in the operation of the hotel, including the managerial and working staff, the department heads, the executive and accounting staff, and all other such employees. The Resident Manager shall at all times be an employee of the Operating Company which shall have the sole right to direct and supervise the Resident Manager in the performance of his duties, but in performing such duties the Resident Manager shall act as agent for and on behalf of the Hotel Company.¹⁾

Die Inter-Continental Hotels Corporation übernimmt die Betriebsführung auf der Grundlage eines "Operating and

1) Inter-Continental Hotels Corporation: "Operating and Management Agreement", unveröffentlichtes Vertragsmuster, o.O. o.J.

Management Agreement" im allgemeinen gegen eine Gebühr, die entweder eine feste Summe oder einen Anteil am Bruttobetriebsgewinn (häufig 20 %) beträgt.¹⁾ Der Aufbau der Penta-Hotelkette erfolgt ebenfalls überwiegend im Rahmen von Betriebsführungs- bzw. Managementverträgen, bei denen die Betriebsgesellschaften für die Betriebsführung eine Gebühr in Höhe von 2,5 % des Umsatzes zuzüglich 25 % vom verbleibenden Gewinn der Besitzgesellschaft nach Ausschüttung einer 10%igen Dividende auf das Gesellschaftskapital erhalten.²⁾

Die Betriebsgesellschaften von Hotelketten bevorzugen Betriebsführungs- bzw. Managementverträge bei relativ unsicheren Rentabilitätserwartungen, weil das wirtschaftliche Risiko - stärker als bei Pachtverträgen - bei der Hotelbesitzgesellschaft verbleibt. In der BRD werden die Inter-Continental-Hotels in Düsseldorf, Köln und Hamburg,³⁾ die Hilton Hotels in Düsseldorf und Mainz⁴⁾ sowie das Penta-Hotel in München⁵⁾ auf der Grundlage von Betriebsführungs- bzw. Managementverträgen betrieben.

bac) Franchise-Verträge

Unter dem Begriff "Franchise" hat sich - ausgehend von den USA - ein Geschäftsprinzip entwickelt, das im Hotel- und Gaststättengewerbe weltweit Verbreitung erfahren hat.

1) Vgl. Inter-Continental Overseas N.V.: Offering Prospectus, a.a.O., S.19.

2) Die Angaben beruhen auf unveröffentlichten Unterlagen der Lufthansa.

3) Nach Angaben der Inter-Continental Hotels Betriebsgesellschaft mbH, Frankfurt/M.

4) Nach Angaben der Deutschen Hilton Hotels GmbH, Düsseldorf.

5) Nach Angaben der Inter-Continental Hotels Betriebsgesellschaft mbH, Frankfurt/M.

Ohne im einzelnen auf den rechtlichen Charakter eines Franchise-Vertrages - ein im deutschen Recht nicht geregelter Vertragstyp - einzugehen, läßt sich das Geschäftsprinzip des Franchise wie folgt umreißen: Dem Inhaber eines Franchise-Systems, dem Franchisegeber ("franchisor") stehen selbständige Franchisenehmer ("franchisee") gegenüber. Der Franchisegeber gewährt dem Franchisenehmer gegen Entgelt das Recht, bestimmte Produkte (Waren und/oder Dienstleistungen) unter Verwendung von Namen, Warenzeichen, Symbolen oder sonstigen Schutzrechten sowie der technischen und kaufmännischen Erfahrung des Franchisegebers und unter Verwendung eines vorgeschriebenen Absatzsystems zu vertreiben. Der Franchisegeber vermittelt dem Franchisenehmer Beratung und Schulung und übt darüber hinaus eine Kontrolle über die Geschäftstätigkeit des Franchisenehmers aus.¹⁾

Wachstumsorientierte Betriebsgesellschaften internationaler Hotelketten bedienen sich dieses Systems, um schneller über ein größeres Netz von Hotels zu verfügen.²⁾ So dehnt die Inter-Continental Hotels Corporation ihre

-
- 1) Über den Begriff sowie rechtliche und wirtschaftliche Grundzüge des Franchise-Systems vgl. Groß, H. und Skaupy, S.: Das Franchise-System, Düsseldorf 1968, S.11 ff.; Skaupy, W.: Der Franchise-Vertrag - ein neuer Vertragstyp, in: BB, 22. Jg. (1969), Nr.3, S.113 ff.; Slatter, K.N.: Alle zwanzig Minuten ein neues Hotelzimmer - Geschäftskonzept der Holiday Inns, Referat gehalten anlässlich der Studententagung des Gottlieb-Duttweiler-Instituts vom 6.-9.4.1970 in Ruschlikon-Zürich, in: Neue Entwicklungen in der Hotellerie, Berner Studien zum Fremdenverkehr, Heft 10, Hrsg.: Forschungsinstitut für Fremdenverkehr an der Universität Bern, Bern und Frankfurt/M. 1972, S.29 ff. (Zitierweise: Holiday Inns); Braun, M.W.: Wege zur Bildung von Großunternehmen, Wien - New York 1968, S.103 ff.
 - 2) So basiert das Geschäftsprinzip der Holiday Inns Inc., die mit über 1400 Hotels (Stand 1972) die größte Hotelkette der Welt aufgebaut hat, im wesentlichen auf dem Franchisesystem. Vgl. Slatter, K.N.: Holiday Inns, a.a.O., S.29 ff.

Hotelkette auch auf der Basis des Franchise-System aus,¹⁾
und zwar

- in Staaten des europäischen Ostblocks, in denen aus politischen Gründen privatwirtschaftlich orientierte Unternehmungen nicht tätig sein können: Beispiele sind die Hotels Duna Inter-Continental, Budapest (Ungarn), Esplanade Inter-Continental, Zagreb (Jugoslawien), und Inter-Continental Bukarest (Rumänien);
- in Staaten mit erheblichen wirtschaftlichen und politischen Risiken, beispielsweise die Hotels Jordan Inter-Continental in Amman (Jordanien) und Oberoi Inter-Continental in Neu Dehli (Indien).

Der Abschluß von Franchise-Verträgen erfolgt ausschließlich für Hotels mit gehobenem Standard. Diese Hotels tragen den Markennamen "Inter-Continental" und erhalten von der Inter-Continental Hotels Corporation Anschluß an die weltweite Werbung, Verkaufsförderung und Hotelreservierung, und zwar:

- "worldwide, through access to PAA sales facilities,
- worldwide, through the referral system of other hotels in the IHC-Group,
- worldwide, through access to 'Panamac' the computer oriented highspeed international communications and reservations system and supplementary communication facilities integration,
- advertising the hotel as a franchised member of the IHC-Group."²⁾

Weitere Leistungen der Inter-Continental Hotels Cor-

1) Vgl. hierzu und dem folgenden Inter-Continental Hotels Overseas N.V.: Offering Prospectus, a.a.O., S.19 ff.; Inter-Continental Hotels Corporation: "Franchise-Agreement", unveröffentlichtes Vertragsmuster, o.O. o.J. (Zitierweise: "Franchise-Agreement").

2) Inter-Continental Hotels Corporation: "Franchise-Agreement", a.a.O., o.S.

poration beziehen sich auf eine Zusammenarbeit bei der Erstellung von Projektstudien ("feasibility-studies") und der Finanzierung (Beschaffung von Eigen- und Fremdkapital, Bürgschaften) sowie beim Bau (Architektur- und Baupläne), bei der Errichtung (z.B. zentraler Einkauf von Mobiliar, Betriebsmaterial) und beim Betrieb (Betriebsvergleiche, Personalschulung, Organisationshandbücher). Die Hotels haben ihrerseits regelmäßig Berichte über die Zimmerauslastung sowie über Gästestruktur nach Herkunft und Buchungsort zu erstatten.

Die Dauer von Franchise-Verträgen beträgt im allgemeinen 10 Jahre. Wenn die Zimmerbelegung in jedem der ersten 4 oder 5 Jahre oder in den folgenden zwei Jahren nach dem 5. Jahr weniger als 70 % beträgt, haben sowohl der Franchisenehmer als auch der -geber das Recht, den Vertrag mit einer Frist von 60 Tagen zu kündigen. Beträgt die Belegung während der letzten 3 Jahre über 80 %, so verlängert sich der Vertrag automatisch für weitere 5 Jahre. Der Franchisenehmer zahlt an die Inter-Continental Hotels Corporation entweder eine feste Gebühr pro Jahr (mindestens 100.000,-- DM) oder einen an der Zimmerauslastung orientierten Prozentsatz der Bruttoumsätze aus Vermietung nach folgender Staffelung:

Durchschnittliche jährliche Zimmerauslastung		Franchisegebühr vom Bruttoumsatz aus Vermietung
bis	55 %	1 %
	55 - 60 %	2 %
	60 - 65 %	3 %
	65 - 70 %	4 %
	70 - 75 %	5 %
	75 - 80 %	6 %
über	80 %	7 %

Hilton International Co. steht im Gegensatz zu der Inter-Continental Hotels Corporation dem Franchise-System bei der Ausdehnung ihrer Hotelkette ablehnend gegenüber, da auf dieser vertraglichen Grundlage keine Gewähr für die Durchsetzung eines bestimmten qualitativen Standards der zu erbringenden Hotelleistungen gegeben sei.¹⁾

bad) Membership-Verträge

Eine Modifikation des Franchise-Vertrages stellt schließlich der sogenannte Membership-Vertrag dar, auf dessen Grundlage sich bereits bestehende Hotels als unabhängige Mitglieder ("independent member") unter Beibehaltung ihres Namens einer internationalen Hotelkette anschließen. Der Unterschied zum Franchise-Vertrag liegt im wesentlichen darin, daß diese Hotels ausschließlich das absatzpolitische Potential der Hotelkette in Anspruch nehmen. Als Gegenleistung hierfür haben die angeschlossenen Hotels eine von der Zimmerauslastung abhängige Gebühr zu entrichten.²⁾

Während die European Hotel Corporation Membership-Verträge ("Member Penta Airline Hotels") mit den Hotels Nova Park in Zürich und Barbizon Plaza in New York abgeschlossen hat,³⁾ bestehen bei der Inter-Continental Hotels Corporation mit Stand vom 1.3.1971 Membership-Verträge mit den Hotels Vier Jahreszeiten (München), Mandarin (Hong Kong), Okura (Tokio) und Okura (Amsterdam).⁴⁾

1) Nach Angaben der Deutschen Hilton Hotels GmbH, Düsseldorf.

2) Vgl. Inter-Continental Hotels Overseas N.V.: Offering Prospectus, a.a.O., S.19 f.

3) EHC Hotel Services Ltd. (Hrsg.): Fact Sheets 1973/74, o.O. June 1973, o.S.

4) Vgl. Inter-Continental Hotels Overseas N.V.: Offering Prospectus, a.a.O., S.19.

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang die Unternehmensstruktur für das Hotel Vier Jahreszeiten, München. Am Stammkapital der Besitzgesellschaft Hotel Vier Jahreszeiten GmbH, München, sind folgende Gesellschafter mit jeweils 25 % am Stammkapital beteiligt: Kempinski Hotel-Betriebs-AG, Deutsche Lufthansa AG, Inter-Continental Hotels Corporation und Veritas Vermögensverwaltungsgesellschaft mbH (Tochtergesellschaft der Münchner Rückversicherungs AG).¹⁾ Die Betriebsführung wurde im Rahmen eines "Operating and Management Agreement" der Kempinski Hotelbetriebs-AG übertragen; gleichzeitig ist das Hotel im Rahmen eines Membership-Vertrags als unabhängiges Mitglied der Inter-Continental-Kette angeschlossen. Diese Konstruktion ist ein extremes Beispiel für die Komplexität der Ausgestaltungen von Beteiligungsverhältnissen.²⁾

bb) Operationale Organisationsstrukturen

Betrachtet man die operationalen Organisationsstrukturen internationaler Hotelketten, so lassen sich insbesondere funktionale und geographische Gliederungselemente unterscheiden, die in der Realität nebeneinander mit unterschiedlicher Gewichtung zu einer gemischten Linienstruktur verbunden sind. Als Beispiel hierfür wird im folgenden in Anlehnung an den in Anlage 3 dargestellten Organisationsplan die operationale Organisationsstruktur der Hilton International Co. analysiert.

1) Vgl. hierzu und dem folgenden o.V.: Vier Jahreszeiten im neuen Gewand, in: HB, Nr. 83 vom 30.4.1973.

2) Die gleiche Konstruktion besteht nach Angaben der Inter-Continental Hotels Betriebsgesellschaft mbH, Frankfurt/M., für das Hotel Okura, Amsterdam. Hauptgesellschafter der Besitzgesellschaft sind die Linienflüge-

Die weltweite Ausdehnung der Hilton-Hotelkette in Verbindung mit der großen Eigenverantwortung des Hotelleiters hat zur Folge, daß die Linienstruktur vorwiegend an geographischen Merkmalen orientiert ist. Unterhalb vom "president" der Hilton International Co. stehen in der zweiten Ebene der Leitungshierarchie die Leiter der Regional Divisions ("area vice presidents") für die Hotels folgender Gebiete:

- Europa,
- Frankreich, Iberische Halbinsel, Marokko und Tunesien,
- Afrika,
- Karibische See und Lateinamerika,
- Kanada,
- Ostasien.

In der dritten Ebene werden Hotels einzelner oder mehrerer Staaten unter der Leitung eines "regional director" zusammengefaßt. Die vierte Ebene bilden die Hoteldirektoren ("hotel managers") in den einzelnen Hotels.

Neben der geographischen steht eine funktionelle Gliederung, die an der Zusammenfassung der betrieblichen Hauptfunktionen Rechnungswesen, Absatz, Verwaltung und Finanzen in Zentralabteilungen orientiert ist, die ebenfalls jeweils unter der Leitung eines "vice-president" stehen. Dieser ist für die Koordination und die Kontrolle aller Aktivitäten innerhalb seines Funktionsbereichs verantwortlich, er besitzt in diesem Rahmen auch ein - entsprechend begrenztes - Weisungsrecht innerhalb der regionalen Leitungsstruktur.¹⁾

sellschaft KLM und der Philips-Konzern; die Betriebsführung wurde vom Hotel Okura (Tokio) übernommen, und über einen Membership-Vertrag ist das Hotel der Inter-Continental-Kette angeschlossen.

1) Vgl. Hilton International Co.: Offering Circular, a.a.O., S.14 f.

2. Beteiligungsverhältnisse zu Besitz- gesellschaften von Kettenhotels

Von den vorstehend beschriebenen Ausgestaltungen von Beteiligungsverhältnissen zwischen Linienfluggesellschaften und zentralen Betriebsgesellschaften internationaler Hotelketten läßt sich nun eine weitere typische Ausgestaltung unterscheiden, die auf der Beteiligung an Besitzgesellschaften von Kettenhotels beruht. Vor allem kleinere Linienfluggesellschaften mit verhältnismäßig begrenztem wirtschaftlichen Durchsetzungsvermögen neigen dazu, ihre Interessen im Hotelgewerbe in dieser Form wahrzunehmen. Aber auch größere Linienfluggesellschaften, wie beispielsweise BEA und BOAC¹⁾ sowie Lufthansa und KLM, haben sich insbesondere in der Anfangsphase ihres Hotelengagements auf die Beteiligung an Besitzgesellschaften von Kettenhotels beschränkt.

Die Inter-Continental Hotels Corporation erhob es geradezu zu einem Geschäftsprinzip, jeweils die "einheimische" Linienfluggesellschaft zur Deckung des Kapitalbedarfs bei der Errichtung von Hotels als Gesellschafter der lokalen Besitzgesellschaft zu gewinnen und ihr dafür den Anschluß an das weltweite Reservierungssystem der Hotelkette zu geben und bestimmte Belegungsvorrechte ("allotments")²⁾

-
- 1) Die Linienfluggesellschaften British Overseas Airways Corporation (BOAC) und British European Airways Corporation (BEA) haben sich zum 1.4.1972 in der Gesellschaft British Airways zusammengeschlossen. Die Integration beider Gesellschaften, deren Beteiligungen an Hotelunternehmungen in der British Airways Associated Companies Ltd. zusammengefaßt wurden (vgl. Anlage 4), sollte bis zum 1.4.1974 vollzogen worden sein. Vgl. British Airways: Annual Report & Accounts 1972-73, S.10 ff.
 - 2) Unter einem Belegungsvorrecht ("allotment") versteht man die Einräumung eines bestimmten Zimmerkontingents, über das unter Berücksichtigung einer Annulierungsfrist frei verfügt werden kann.

in Inter-Continental-Hotels einzuräumen. Mit dieser Konzeption verfolgt die Inter-Continental Hotels Corporation darüber hinaus das Ziel, daß ein Hotel nicht als rein ausländischer Betrieb in der Öffentlichkeit angesehen wird, wodurch auch möglichen Widerständen der alteingesessenen Hotellerie entgegengewirkt wird.¹⁾ Diese Art der Zusammenarbeit stellt für ausländische Hotelunternehmungen in manchen Fällen sogar den einzigen Weg dar, in das Hotelgewerbe einzelner Staaten einzudringen.

In welchem Umfang die Inter-Continental Hotels Corporation dieses Geschäftsprinzip bisher verfolgt hat, geht aus Anlage 5 hervor.

Im Rahmen des zwischen der Lufthansa und der Inter-Continental Hotels Corporation abgeschlossenen Vertrags hat sich die Lufthansa an den Besitzgesellschaften der Inter-Continental Hotels in der BRD entsprechend Tabelle 7 beteiligt.

Insgesamt beträgt der Nominalwert des Beteiligungsengagements der Lufthansa an den Besitzgesellschaften der Inter-Continental-Hotels 11.133.000 DM (Stand 31.12.1972).²⁾

Durch diesen Vertrag erhielt die Lufthansa Anschluß an das weltweite Reservierungssystem der Inter-Continental Hotels Corporation. Darüber hinaus wurde ihr zugesichert, daß sie in allen Verkaufs- und Reservierungsangelegenheiten die gleiche Behandlung erfährt wie die PAA. In den Inter-Continental-Hotels in der BRD besitzt die Lufthansa zusätzlich ein Belegungsvorrecht über 15 % aller Zimmer bis zwei Wochen vor dem jeweiligen Belegungstermin. Die Durchsetzung dieser Vereinbarung und der Einfluß der Lufthansa auf die Betriebsführung der Inter-Continental-Hotels in der BRD erfolgen über die Lufthansa - Inter-Continental

1) Vgl. Colson, J.: Attitudes, a.a.O., S.30.

2) Vom Verfasser errechnet nach unveröffentlichten Unterlagen der Lufthansa.

Tabelle 7: Beteiligungen der Lufthansa an Besitzgesellschaften von Inter-Continental-Hotels in der BRD (Stand 31.12.1972)

Besitzgesellschaft	Beteiligung der Lufthansa am Gesellschaftskapital (in v.H.)	
Frankfurt Inter-Continental Hotels GmbH, Frankfurt/M.	12,65 %	
Düsseldorf Inter-Continental Hotels GmbH, Düsseldorf	25,00 %	
Köln Inter-Continental Hotels GmbH & Co KG, Köln	25,00 %	am Stammkapital der GmbH
	25,00 %	am Kommanditka- pital der KG
Hamburger Hotel-Verwaltungs- GmbH & Co KG, Hamburg	16,00 %	am Stammkapital der GmbH
	18,80 %	am Kommanditka- pital der KG
Hannover Inter-Continental Hotels GmbH, Hannover	24,90 %	
Hotel Vier Jahreszeiten GmbH, München	25,00 %	

Quelle: Vom Verfasser zusammengestellt nach unver-
öffentlichten Unterlagen der Lufthansa.

Hotels Verwaltungsgesellschaft mbH, an deren Stammkapital beide Gesellschaften mit jeweils 50 % beteiligt sind.¹⁾

In geringerem Umfang verfolgt auch die Hilton International Co. dieses Geschäftsprinzip. So hat beispielsweise die BEA durch den Erwerb einer Beteiligung in Höhe von 10 % an der Besitzgesellschaft des Schiphol Hilton-Hotels Belegungsvorrechte in den Hilton Hotels in Schiphol, Amsterdam und Rotterdam erhalten.²⁾ Die El Al Israel Air-

1) Vgl. Lufthansa (Hrsg.): Statistik und Information, Ausgabe 1970, Köln 1970, S.19.

2) Vgl. BEA: Report and Accounts 1969/70, S.18.

lines Ltd. ist an der Besitzgesellschaft des Nairobi Hilton-Hotels, die TAP-Portugese Airways an der Besitzgesellschaft des Madeira Hilton-Hotels und die KLM an den Besitzgesellschaften der Hilton-Hotels in Amsterdam, Rotterdam, Schiphol und Curaçao beteiligt.¹⁾

Das Hotelengagement der KLM ist geradezu von dem Prinzip geprägt, durch Beteiligungen an Besitzgesellschaften von Hotels verschiedener Hotelketten Verfügungsrechte über Hotelkapazität zu erhalten. Neben den bereits genannten Beteiligungen an Besitzgesellschaften von Inter-Continental- und Hilton-Hotels bestehen weitere an Hotels der Strand-Hotelkette in Amsterdam, der Arthur Frommer-Hotelkette in Amsterdam, Schiphol und Curacao, der Howard Johnson-Hotelkette in Amsterdam, Djakarta und Bali, der Sheraton-Hotelkette in Aruba und der Holiday Inn-Kette in Leiden und Utrecht.²⁾ Der Wert der Hotelbeteiligungen der KLM betrug zum 31.3.1973 7,1 Mio. Dollar.³⁾

Somit läßt sich feststellen, daß sowohl mehrere Linienfluggesellschaften an einer Betriebs- und/oder Besitzgesellschaft als auch eine Linienfluggesellschaft an mehreren Betriebs- und/oder Besitzgesellschaften im Rahmen von Hotelketten beteiligt sind. Die Ausführungen dieses Kapitels A II haben jedoch auch gezeigt, daß die Ausgestaltungen von Beteiligungsverhältnissen eine gewisse Typisierung zulassen, die sich bei der folgenden Untersuchung der Hauptbestimmungsgründe für das Hotelengagement von Linienfluggesellschaften ebenfalls als zweckmäßig erweist.

1) Vgl. Benezra, N.: Hilton Seeks a Breakthrough, in: Air Travel, 1969, No. 2, S.11 f.

2) KLM: Annual Report 1971/72, S.21.

3) Vgl. KLM: Annual Report 1972/73, S.15.

B. Hauptbestimmungsgründe für Beteiligungsverhältnisse
von Linienfluggesellschaften zu Hotelunternehmungen

Beteiligungsverhältnisse zwischen Linienfluggesellschaften und Hotelunternehmungen haben - wie die vorstehenden Ausführungen ergeben haben - zu Strukturwandlungen im Hotelgewerbe beigetragen. Es erhebt sich nun die Frage nach den in der Vergangenheit und in der Gegenwart erkennbaren Bestimmungsgründen der Linienfluggesellschaften für dieses Hotelengagement.

Die mannigfaltigen Zielvorstellungen, Interessen und Kräfte auch persönlich-subjektiver Art, die bei Entscheidungen von großer wirtschaftlicher Tragweite beteiligt sind, erklären den Umstand, "daß die Antriebskräfte unternehmerischen Handelns einer Analyse nur schwer zugänglich sind".¹⁾

Einen Ansatz für die systematische Bestimmung von Gründen für das Hotelengagement von Linienfluggesellschaften bilden - in Anlehnung an die von Chandler formulierte These "structure follows strategy"²⁾ - die typischen Ausge-

1) Heinen, E.: Zielsystem, a.a.O., S.31; vgl. auch Borschberg, E.: Die Diversifikation als Wachstumsform der industriellen Unternehmung, Bern 1969, S.214; Lenel, H.O.: Ursachen der Konzentration, Wirtschaftswissenschaftliche und wirtschaftsrechtliche Untersuchungen, Nr. 2, Hrsg.: Walter-Eucken-Institut (Freiburg i.Br.), Tübingen 1962, S.11; Ziegler, K.A.: Versuch, a.a.O., S.8. So kommt beispielsweise auch Hudson nach einer Befragung von Linienfluggesellschaften zu dem Ergebnis: "The airlines which replied to our questionnaire showed a large measure of unanimity when it came to setting out the reasons which had led them to take an interest in hotels or which would lead them to do so in the future," Hudson, E.: Connections, a.a.O., S.35.

2) Chandler, A.D.: Strategy and Structure - Chapters in the History of Industrial Enterprise, Cambridge (Mass.) 1962, S.14.

staltungen von Beteiligungsverhältnissen. Dabei werden unter Berücksichtigung unterschiedlicher unternehmungspolitischer Konzeptionen aus der Fülle der möglichen Bestimmungsgründe wiederum nur typische Bestimmungsgründe betrachtet.

Diese bei den einzelnen Linienfluggesellschaften im Vordergrund stehenden Hauptbestimmungsgründen werden - anknüpfend an die verschiedenen typischen Ausgestaltungen von Beteiligungsverhältnissen - in drei abgestufte Gruppen zusammengefaßt, denen jeweils entsprechende Fragestellungen zugrunde liegen:

- Die erste bezieht sich auf die Beseitigung eines Mangels an Hotelkapazität für die Unterbringung von Passagieren der Linienfluggesellschaften.
- Die zweite orientiert sich an der systematischen Einbeziehung von Hotels in die Absatzpolitik von Linienfluggesellschaften.
- Die dritte will klären, ob Hotels bei einzelnen Linienfluggesellschaften als Diversifikationsobjekte anzusehen sind.

Trotz dieser - aus methodischen Gründen vorgenommenen - isolierten Darstellung können die angeführten Hauptbestimmungsgründe nur schwerpunktmäßig bzw. tendenziell einzelnen Linienfluggesellschaften zugeordnet werden; sie können darüber hinaus zusammenwirken, ineinandergreifen und sich insbesondere im Zeitablauf ändern.

I. Mangel an Hotelkapazität für die Unterbringung von Passagieren der Linienfluggesellschaften

1. Entwicklung des Luftverkehrs

Die Betrachtung eines Mangels an Hotelkapazität für die Unterbringung von Flugpassagieren als einen Hauptbestimmungsgrund beschränkt sich - unter Ausklammerung der später zu behandelnden engeren absatzpolitischen Gesichtspunkten - auf die Zusammenhänge, die auf Grund der steigenden Nachfrage nach Luftverkehrsleistungen sowie der prognostizierten Entwicklung dieser Nachfrage bei Linienfluggesellschaften die Überlegung ausgelöst haben, die Verfügbarkeit von Hotelkapazität für ihre Flugpassagiere durch ein Engagement im Hotelgewerbe zu gewährleisten.

Welches stürmische Wachstum der zivile Luftverkehr insbesondere seit dem Zweiten Weltkrieg genommen hat, geht aus den Passagierbeförderungszahlen der in der International Civil Aviation Organization (ICAO)¹⁾ zusammengeschlossenen Staaten hervor (Tabelle 8). So betrug die durchschnittliche jährliche Zuwachsrate für den Zeitraum von 1945 - 1972 15,1 %. Inwieweit nun das Hotelengagement von Linienfluggesellschaften von der Entwicklung des Luftverkehrs, die für das Fluggastaufkommen auf den deutschen Verkehrsflughäfen in den Jahren 1960 - 1980 in Anlage 6 dar-

1) Der International Civil Aviation Organization (ICAO) gehören als Mitglieder 124 am Luftverkehr beteiligte Staaten an (Stand 31.12.1972). Ihr Ziel ist, Grundsätze, Technik und Entwicklung des internationalen Luftverkehrs zu fördern. Vgl. ICAO (Hrsg.): Annual Report of the Council 1972, Documentation for the Session of the Assembly 1973, Doc. 9046, Montreal 1973, S.99 ff.; Vogt, R.P.: Der interne Wettbewerb im planmäßigen Personenluftverkehr auf dem Nordatlantik, Diss., Köln 1966, S.25 ff. (Zitierweise: Wettbewerb).

Tabelle 8: Entwicklung des Welt-Linienluftverkehrs
der ICAO-Staaten 1945 - 1972

Jahr	Zahl der Passagie- re in Mio.	Zuwachs gegenüb. Vorjahr (in v.H.)	Jahr	Zahl der Passagie- re in Mio.	Zuwachs gegenüb. Vorjahr (in v.H.)
1945	9		1959	99	13
1946	18	100	1960	106	7
1947	21	17	1961	111	5
1948	24	14	1962	121	9
1949	27	13	1963	135	12
1950	31	15	1964	155	15
1951	42	35	1965	177	14
1952	46	10	1966	200	13
1953	53	15	1967	233	17
1954	59	11	1968	261	12
1955	68	15	1969	293	12
1956	77	13	1970	383	6
1957	86	12	1971	407	6
1958	88	2	1972	443	9

Anmerkungen: Die UdSSR ist seit 1970 Mitglied der ICAO und deshalb erst seit diesem Zeitpunkt erfaßt; die Zahlen sind gerundet.

Quelle: 1945-1965: ICAO (Hrsg.): Digest of Statistics No.151, Series I - No.29, Montreal 1970, S.72
1966-1972: ICAO (Hrsg.): World Airlines Traffic in 1973, Montreal, December 1973, o.S.

gestellt ist, beeinflußt worden ist, wird zunächst in einem historischen Zusammenhang betrachtet. Hieran anschließend soll geprüft werden, ob zwischen der Entwicklung des Passagieraufkommens und dem Bedarf an Hotelkapazität eine quantitative Beziehung besteht, die Fluggesellschaften als Grundlage für entsprechende Planungen im Hotelgewerbe dient.

a) Historischer Zusammenhang

Die Grundelemente des Fremdenverkehrs, der Verkehr und die Beherbergung, stehen in enger Beziehung zueinander. Die allgemeine Verkehrsentwicklung eröffnete einer zunehmenden Zahl von Menschen die Möglichkeit zur Ortsveränderung und hat deshalb seit jeher in starkem Maß die Errichtung von Betrieben zur Beherbergung von ortsanwesenden Fremden bestimmt.¹⁾

Anfang der dreißiger Jahre erfolgte im Rahmen der Entwicklung des Luftschiffverkehrs erstmals eine auf einem Beteiligungsverhältnis beruhende Zusammenarbeit zwischen einer Luftverkehrs- und einer Hotelunternehmung. Die Luftschiffbau Zeppelin GmbH, Friedrichshafen, hielt eine Beteiligung an der Kurgarten-Hotel Friedrichshafen GmbH, Friedrichshafen, in deren Hotel in Friedrichshafen Passagiere der Luftschiffe untergebracht wurden. Eine enge - jedoch nicht kapitalmäßig fundierte - Zusammenarbeit bei der Unterbringung von Passagieren bestand zudem zwischen der Luftschiffbau Zeppelin GmbH und dem Hotel Frankfurter Hof, Frankfurt/M., sowie weiteren Hotels in Übersee.²⁾

-
- 1) Noch heute erinnert z.B. das "Hotel zur Post" an die Verbindung zwischen dem einstmals bedeutenden Verkehrsträger Postkutsche und dem Beherbergungsgewerbe; sehr eng gestaltete sich auch die Beziehung zwischen Eisenbahngesellschaften und dem Hotelgewerbe. Zu den seit jeher engen Beziehungen zwischen Verkehrsträgern und dem Beherbergungsgewerbe vgl. insbesondere Walterspiel, G.: Einführung, a.a.O., S.14 f. und S.30; Knebel, H.J.: Soziologische Strukturwandlungen im modernen Tourismus, Stuttgart 1960, S.45 (Zitierweise: Tourismus); Lotz, G.: Das Eindringen der Fluggesellschaften in das Hotelgewerbe, in: Hotel/Restaurant 99.Jg. (1967), Nr. 11, S.387 (Zitierweise: Eindringen); Schneider, R.I.: Möglichkeiten, a.a.O., S.72.
 - 2) Darüber hinaus lag die Bewirtschaftung der Luftschiffe beim Kurgarten-Hotel Friedrichshafen; es stellte die "Schiffsköche" und einen Teil der Stewards. Am Stamm-

Die Entwicklung des interkontinentalen Luftverkehrs brachte erstmals Mitte der dreißiger Jahre die organisierte Bereitstellung von Unterkünften durch eine Linienfluggesellschaft: Die PAA errichtete 1936 drei Hotels mit jeweils 45 Zimmern auf den Inseln Midway, Wake und Guam, um den Passagieren auf der mit Flugbooten betriebenen transpazifischen Flugstrecke San Francisco - Manila Unterkunftsmöglichkeiten zu bieten.¹⁾ Anfang der vierziger Jahre folgte die Bereitstellung von provisorischen Unterkünften in Süd- und Mittelamerika,²⁾ ehe sich die PAA als erste Linienfluggesellschaft planmäßig im Hotelgewerbe engagierte.

Kurz nach Ende des Zweiten Weltkrieges äußerte der damalige Präsident der USA, Franklin D. Roosevelt, seine Besorgnis über den mangelnden Geschäfts- und Touristenreiseverkehr nach Lateinamerika, der die wirtschaftliche Entwicklung dieser Staaten behindert. "At the State Department's request, Pan Am made a survey and submitted its findings: there were not enough first-class hotels - or in many instances, even adequate ones - to accommodate travelers. With supreme logic, Pan Am summed it up: if people have no

kapital der Kurgarten-Hotel Friedrichshafen GmbH waren folgende Gesellschafter beteiligt: Luftschiffbau Zeppelin GmbH 11 %, Zeppelin-Wohlfahrt GmbH (100%ige Tochtergesellschaft der Luftschiffbau Zeppelin GmbH) 69 %, Stadt Friedrichshafen und sonstige Gesellschafter 20 % (Die Angaben über das Hotelengagement der Luftschiffbau Zeppelin GmbH beruhen auf einem Brief des Oberbürgermeisters der Stadt Friedrichshafen, M. Grünbeck, an den Verfasser vom 1.8.1973).

- 1) Vgl. Lane, E.H.: Innkeeping: A New Role for the Airlines, in: Columbia Journal of World Business, Vol. VII (1972), No.4, S.87.
- 2) So mietete die PAA drei Stockwerke des Hotels Regente in Rio de Janeiro (Brasilien), wandelte Kriegskasernen in Port of Spain (Trinidad) in ein Hotel mit 45 Zimmern um und pachtete für mehrere Jahre das Geronimo-Hotel (36 Zimmer) in San Juan (Puerto Rico). Vgl. o.V.: Luftverkehrsgesellschaften als Hoteliers, in: Interavia, 2.Jg. (1947), Nr.8, S.53 (Zitierweise: Luftverkehrsgesellschaften).

place to stay when they get there, they are not likely to go there at all."¹⁾

PAA als bedeutendster Verkehrsträger zwischen den USA und den lateinamerikanischen Staaten gründete daraufhin 1946 die Inter-Continental Hotels Corporation, New York, die in den folgenden Jahren - beginnend in Lateinamerika - weltweit die Inter-Continental Hotelkette aufbaute.

Das Engagement weiterer Linienfluggesellschaften im Hotelgewerbe orientierte sich zunächst überwiegend an Schlüsselpunkten des Langstreckennetzes. Vor allem die Entwicklung des Luftverkehrs zu und in den damaligen Kolonien wurde von der Verfügbarkeit über Hotelzimmer geprägt. So teilte die KLM in ihrem Geschäftsbericht 1946/47 mit: "In order to be able to supply adequate service to passengers on the East Indian Route at Karachi Airport, steps were taken to convert some brick buildings near there into a hotel."²⁾

Die BOAC übernahm gleichfalls kurz nach dem Zweiten Weltkrieg zwei Gasthäuser in Karachi. Weitere Hotels besaß die Gesellschaft in der Nähe der Flughäfen von Bathurst (Gambia), Manama (Bahrein) und Margil (Irak).³⁾ Der erste Schritt der Air France in das Hotelgewerbe erfolgte 1947,

1) McLeod, J.F.: How Pan American Launched and Operates its Big Inter-Continental Hotel Chain, in: ATW, Vol. 4 (1967), No.5, S.31.

2) KLM: Annual Report 1946/47, S.12.

3) Vgl. o.V.: Luftverkehrsgesellschaften, a.a.O., S.55; ebenso Erskine, W.D.C.: Wieso beteiligen sich Luftlinien an der Hotellerie?, Referat gehalten anlässlich der Studentagung des Gottlieb-Duttweiler Instituts vom 6.-9.4.1970 in Rüschlikon-Zürich, in: Neue Entwicklungen in der Hotellerie, Berner Studien zum Fremdenverkehr, Heft 10, Hrsg.: Forschungsinstitut für Fremdenverkehr an der Universität Bern, Bern - Frankfurt/M. 1972, S.22 (Zitierweise: Hotellerie).

als sie eine Beteiligung in Höhe von 10 % an der Société Hotelière Africaine übernahm, die eine Reihe von Hotels in Afrika betrieb. Durch eine Beteiligung an der 1950 gegründeten Société Anonyme des Relais Aériens Français engagierte sie sich in weiteren Hotels ihrer damaligen Kolonien, u.a. in Abidjan (Elfenbeinküste), Niamey (Niger), Duala und Maroua (Kamerun), Libreville, Port Gentil (Gabun) und Brazzaville (Republik Kongo).¹⁾

Mit Beginn der funfziger Jahre und seitdem in zunehmendem Maß wiesen Fluggesellschaften neben weiteren Institutionen des Fremdenverkehrs immer wieder darauf hin, daß die Entwicklung des Luftverkehrs eine quantitativ und qualitativ entsprechende Erweiterung der Hotelkapazitäten erfordere. So trat 1956 die International Union of Official Travel Organizations (IUOTO) mit einer Resolution an die Öffentlichkeit, in der insbesondere wegen der erwarteten Entwicklung des Luftverkehrs die Errichtung von Hotels in vielen Teilen der Welt verlangt wurde.²⁾ 1958 forderte der Belgische Staatskommissar für Fremdenverkehr, Haulot, anläßlich eines Kongresses der International Hotel Association vor allem eine Erweiterung der europäischen Hotelkapazitäten.³⁾

Erst Mitte der sechziger Jahre engagierten sich - parallel zu einem mit hohen Steigerungsraten wachsenden Luftverkehr - weitere Fluggesellschaften im Hotelgewerbe. Höhepunkte dieser Aktivitäten waren - wie bereits festgestellt

1) Vgl. Bing, W.B.: Air France im französischen Hotelwirtschaftsbild, in: Hotel/Restaurant, 103. Jg. (1971), Nr.4, S.182 f.; Hudson, E.: Connections, a.a.O., S.13.

2) Vgl. hierzu den Text dieser Resolution, die anläßlich der Generalversammlung der International Union of Official Travel Organizations (IUOTO) vom 22.-27.10. 1956 in Wien einstimmig angenommen wurde, in Anlage 7

3) Vgl. o.V.: Internationaler Hoteliertag in Brüssel, in: Hotel/Restaurant, 90. Jg. (1958), Nr.5, S.117 f.

wurde - der Erwerb der Hilton International Co. durch die TWA im Jahr 1967, der Zusammenschluß der United Air Lines, Inc. mit der Western International Hotels Co.¹⁾ und die Gründung der European Hotel Corporation (EHC) N.V. im Jahr 1970. Vor allem in den letzten Jahren ist die überwiegende Zahl aller Linienfluggesellschaften in der einen oder anderen Form im Hotelgewerbe aktiv geworden.²⁾

b) Quantitativer Zusammenhang

Zwischen der Entwicklung des Luftverkehrs und dem Hotelengagement der Linienfluggesellschaften besteht - wie aus der vorangegangenen historischen Betrachtung deutlich wurde - offensichtlich ein Zusammenhang.

An der Ermittlung eines quantitativen Wirkungszusammenhangs zwischen dem erwarteten Luftverkehrsaufkommen und dem hiervon hervorgerufenen zukünftigen Hotelbedarf in einer Stadt bzw. Region sind vornehmlich diejenigen Unternehmungen bzw. Institutionen des Fremdenverkehrs interessiert, die sich um eine Steuerung des Hotelangebots - teilweise allerdings in entgegengesetzter Richtung³⁾ - bemühen.

Der exakten Ermittlung eines an der Zukunft orientierten quantitativen Zusammenhangs sind indessen enge Grenzen gesetzt. So verlangt die Prognose⁴⁾ des von der Nachfrage

1) Vgl. UAL, Inc.: Annual Report 1970, S.2 f. und S.17 ff.

2) Vgl. Hughes, L.M.: Hotels, a.a.O., S.43 ff.

3) Während staatliche bzw. kommunale Fremdenverkehrsinstitutionen häufig eine Erweiterung der Hotelkapazität anstreben (vgl. Seite 44ff.), fürchten die in Hotelverbänden zusammengeschlossenen bestehenden Hotels bei einer Erhöhung der Hotelkapazitäten eine Verringerung der Auslastung und sind deshalb um eine Beschränkung der Hotelbautätigkeit ("Hotelbaustop") bemüht. Vgl. hierzu auch Seite 173 f.

4) Zu Begriff und Wesen der Prognose vgl. für viele Gerfin, J.: Langfristige Wirtschaftsprognosen, Tübingen - Zürich 1964, S.1 ff. (Zitierweise: Wirtschaftsprognosen)

von Flugpassagieren hervorgerufenen Hotelbedarfs zunächst die Prognose der die Nachfrage verursachenden Entwicklung des Passagieraufkommens. Von welcher Problematik jedoch bereits Prognosen für die Entwicklung des Luftverkehrs gekennzeichnet sind, kommt allein dadurch zum Ausdruck, daß die von den verschiedenen Institutionen veröffentlichten Prognosen in erheblichem Umfang voneinander abweichen.¹⁾ Nimmt man schließlich dennoch eine dieser Prognosen als gegeben an, so lassen die weiteren zu prognostizierenden Größen, wie

- Anteil der Flugpassagiere, von denen eine Nachfrage nach Hotelunterkunft ausgeht, und
 - durchschnittliche Aufenthaltsdauer dieser Hotelgäste,
- auf Grund von methodischen Problemen der Prognoseerstellung und unzureichendem statistischen Ausgangsmaterial kein hinreichend exaktes Ergebnis zu: "Planning future accommodation requirements on the basis of projection of

1) Vgl. hierzu beispielsweise Boeing Company (Hrsg.): Forecasts Covering Passenger Market and Airport Activity Analysis, o.O. 1968, S.11; Lockheed Company (Hrsg.): Air Traffic Demand 1967 - 1990, o.O. o.J.; IATA (Hrsg.): Future Air Traffic and Implication for Airports, IATA - 17th Technical Conference, WP-3, Luzern 1967. Zu Methoden und Problematik von Prognosen im Fremdenverkehr siehe insbesondere Berger, H.-U. und Schmidhauser, H.P.: Anwendung moderner Planungsmethoden im Fremdenverkehr und in der Verkehrswirtschaft, Referat gehalten anlässlich der 5. Arbeitstagung der Vereinigung ehemaliger Studierender der Richtungen Fremdenverkehr und Verkehrswirtschaft der Hochschule St. Gallen, in: Seminarmitteilungen Nr.8 des Seminars für Fremdenverkehr und Verkehrswirtschaft an der Hochschule St. Gallen, St. Gallen, Winter 1968/69, S.4 ff.; Buchwald, P.: Hauptprobleme, a.a.O., S.185; Gugg, E., Kubetschka, E. und Maschke, J.: Strukturanalyse und zukünftige Entwicklung der Fremdenverkehrsnachfrage und des Beherbergungsgewerbes in Frankfurt/M., unveröffentlichte Untersuchung des Deutschen Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts für Fremdenverkehr an der Universität München, München 1971, S.117 ff. (Zitierweise: Strukturanalyse).

tourist traffic is a difficult and hazardous task."¹⁾

Wenn trotzdem einige wenige Prognosen über den zukünftigen Hotelbedarf in Abhängigkeit von der erwarteten Entwicklung des Luftverkehrs für Regionen bzw. Städte vorgenommen worden sind,²⁾ so läßt sich dort die Tendenz nicht übersehen, daß durch anspruchsvolles methodisches Vorgehen "die Aussagekraft des statistischen Informationsmaterials zuweilen weit überfordert und lediglich formaler 'Prunk' entfaltet"³⁾ wird.

Da ein Mangel an Hotelkapazität für die Unterbringung von Flugpassagieren einerseits vom Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage auf dem Markt für Hotelleistungen des gehobenen Standards abhängt, andererseits aber auch eine ausreichende Auslastung von Hotels nicht allein durch die Unterbringung von Flugpassagieren gewährleistet ist, besitzt die theoretische Kenntnis der quantitativen Beziehung zwischen der Entwicklung des Luftverkehrs und der Nachfrage nach Hotelleistungen in einer Region bzw. Stadt nur eine untergeordnete Bedeutung für Entscheidungen der Linienfluggesellschaften über ein Hotelengagement.⁴⁾

1) Peters, M.: International Tourism, London 1969, S.165.

2) Als Beispiele seien angeführt: Boeing Company (Hrsg.): Hotel Requirements Caribbeans 1966 - 1975, Washington 1967, S.1 ff.; Gugg, E., Kubetschka, E. und Maschke, J.: Strukturanalyse, a.a.O., S.117 ff.; Kaspar, C., Schmidhauser, H.P. und Zenhäuser, J.: Untersuchung über den Fremdenverkehr in der Stadt Zürich unter besonderer Berücksichtigung des künftigen Bettenbedarfs, unveröffentlichte Untersuchung im Auftrag des Verkehrsvereins der Stadt Zürich durch das Seminar für Fremdenverkehr an der Hochschule St. Gallen, St. Gallen 1968, S.177 ff. (Zitierweise: Zürich)

3) Gerfin, H.: Wirtschaftsprognosen, a.a.O., S.42.

4) Die jeweilige Entscheidung über die Errichtung eines Inter-Continental-Hotels im Rahmen der Vereinbarung zwischen der Lufthansa und der Inter-Continental Hotels Corporation beruhte beispielsweise nach Angaben der Inter-Continental Hotels Betriebsgesellschaft mbH, Frankfurt/M., auf einer detaillierten Markt- und Wirt-

Aus diesem Grund kann im folgenden auf eine weitergehende Erörterung des quantitativen Zusammenhangs zwischen der Entwicklung des Luftverkehrs und der Nachfrage der Flugpassagiere nach Hotelleistungen verzichtet werden. Vielmehr wird - insbesondere aus der Sicht einzelner Linienfluggesellschaften - eine Betrachtung der Merkmale und der Auswirkungen eines Hotelmangels für die Unterbringung von Flugpassagieren und anschließend eine Typisierung dieser Nachfrage nach Standort, Güteklasse und Betriebsgröße vorgenommen.

2. Merkmale eines Hotelmangels und seine Auswirkungen auf Linienfluggesellschaften

Das örtliche Gesamtangebot an Hotels, das in der Zimmer- bzw. Bettenkapazität zum Ausdruck kommt, und die hierauf basierende durchschnittliche jährliche Zimmer- bzw. Bettenauslastung¹⁾ werden in der Praxis im allgemeinen als Grundlage für die Feststellung eines Hotelmangels oder eine

schaftlichkeitsstudie für die ersten zwanzig Betriebsjahre. Als entscheidendes Kriterium für die Realisierung eines Projekts wurde dabei die Erreichung eines ausgeglichenen Jahresergebnisses nach spätestens fünf Jahren angesehen. Die Berechnungen orientierten sich an einer unterstellten Auslastung der Zimmerkapazität, einem Durchschnittserlös pro Zimmer, einem Verhältnis zwischen Zimmer- und Restaurantlöhnen sowie an einem jährlichen "Inflationfaktor" in Höhe von 4 % vom Bruttobetriebsgewinn.- Siehe hierzu auch das Prüfungsschema von Marktstudien für Hotelprojekte (Outline of Market Survey for Hotel Projects) der Hilton International Co. in Anlage 8.

- 1) Durchschnittliche jährliche Zimmerauslastung (in v.H.) = $(\text{Zahl der täglich belegten Zimmer} \times 100) : (\text{Zahl der vorhandenen Zimmer} \times 365)$. Durchschnittliche jährliche Bettenauslastung (in v.H.) = $(\text{Zahl der täglichen Übernachtungen} \times 100) : (\text{Zahl der Hotelbetten} \times 365)$. Vgl. hierzu Kunz, B.: Kostenstruktur, a.a.O., S.14; Schnei-

Überkapazität herangezogen. Der Deutsche Hotel- und Gaststättenverband (Dehoga) stellt sogar der gesamten Bettenkapazität im Beherbergungsgewerbe die Gesamtheit der Übernachtungen gegenüber und schließt aus dementsprechend niedrigen Auslastungszahlen auf das Vorliegen von Überkapazitäten im deutschen Hotelgewerbe.¹⁾

Diese Schlußfolgerung stellt jedoch eine "Verfälschung des statistisch erfaßten Auslastungsgrades"²⁾ dar, weil insbesondere eine falsche Angebotsstruktur im Hinblick auf Standort, Größe, Güteklasse und Verhältnis von Einzel- und Doppelzimmern nicht einer differenzierten Nachfrage nach Hotelleistungen entspricht.

Während die durchschnittliche Kapazitätsauslastung eine örtliche Hotelsituation nur unzureichend zu kennzeichnen vermag, zeichnen sich Merkmale eines Hotelmangels aus der Sicht einer Fluggesellschaft dann ab, wenn Flugpassagiere - nicht nur während der Hochsaison oder während Messen und Ausstellungen - gezwungen sind, in Pensionen und Privatquartiere oder in Hotels der näheren Umgebung eines Ortes auszuweichen.

Ein Nachlassen des qualitativen Standards der Hotelleistungen kann ebenfalls Ausdruck eines Mangels an Hotelkapazität sein. "Konkurrenz treibt zu besseren Dienstleistungen an, von denen wiederum der Gast profitiert."³⁾

der, J.: Gedanken zur Kapazitätsauslastung von Hotelbetrieben, in: Allgemeine Hotel- und Gaststättenzeitung, 73. Jg. (1973), Nr.19, S.39.

- 1) So betrug die durchschnittliche Auslastung der jeweils am 1.4. verfügbaren Bettenkapazität im Beherbergungsgewerbe der BRD: 1971 = 36 % und 1972 = 35,1 %. Vgl. Deutscher Hotel- und Gaststättenverband: Bericht über das Geschäftsjahr 1971/72, S.81 und 1972/73, S.105.
- 2) Kayser, G.: Großstadthotellerie, a.a.O., S.83.
- 3) Bregenzer, X.: Hotelpolitik, a.a.O., S.3; vgl. auch Lufthansa: Bericht zur Hoteluntersuchung in den Städten Frankfurt/M., Hamburg, Köln, Düsseldorf, München, unveröffentlichte Untersuchung, Köln 1968, S.5 (Zitierweise: Hoteluntersuchung).

Ein Mangel an Hotelkapazität führt dazu, daß eine Stadt oder eine Region ein negatives Fremdenverkehrsbild erhält, daß Reiseveranstalter diese Orte im Rahmen von Pauschal- und Gruppenreisen meiden und somit die Abhaltung von Kongressen, Messen und Ausstellungen erschwert wird. So wird beispielsweise in einer Untersuchung über den Fremdenverkehr in der Stadt Zürich 1968 festgestellt: "Die Äußerungen der zuständigen Vertreter sowohl der Reisebüros wie auch der Fluggesellschaften stimmen darin überein, daß sich Zürich im Laufe der Jahre weltweit den Ruf erworben hat, ständig überfüllt und daher als Etappenort von Gruppen-, insbesondere Europareisen oder als Kongreßstadt ungeeignet zu sein."¹⁾

Bei einer Stagnation oder bei nur geringen Zuwachsraten im Fremdenverkehr eines Ortes muß deshalb genau geprüft werden, ob eine mangelnde Hotelbautätigkeit Ursache oder Folge dieser Erscheinungen ist. So führt die Luft-hansa die Stagnation des Fremdenverkehrs der Stadt Düsseldorf im Zeitraum 1962 - 1966 auf das Fehlen von Hotelkapazität und Veranstaltungen zurück: "Man kann diese Situation Düsseldorfs ... als eine Art Teufelskreis beschreiben: Der Touristen- und Veranstaltungsstrom geht an dieser Stadt vorbei, weil es zu bestimmten Zeiten nicht genügend Hotelkapazität gibt. Die Entwicklung der Hotelkapazität stagniert aber, weil es nicht genug Veranstaltungen und Touristen gibt. Hotelneugründungen ... können also trotz der bisherigen niedrigen Auslastungszahlen dazu beitragen, den Fremdenverkehr zu beleben, allerdings muß

1) Kaspar, C., Schmidhauser, H.P. und Zenhäuser, J.: Zürich, a.a.O., S. 104; vgl. auch Puech, G.L.: Zum Flugzeug gehört das Bett, in: Die Zeit, 23.Jg. (1968), Nr. 39, S.33 ff. (Zitierweise: Flugzeug).

dabei mit einer zwei- bis dreijährigen Durststrecke gerechnet werden, bis die vermehrte Kapazität mehr Fremdenverkehr nachgezogen hat."¹⁾

Welche Auswirkungen ein Mangel an Hotelkapazität für die Entwicklung des Passagieraufkommens haben kann, kommt in den Veröffentlichungen einzelner Linienfluggesellschaften zum Ausdruck. So schreibt die Swissair in ihrem Jahresbericht 1967: "Wir haben verschiedentlich feststellen müssen, daß Zürich schon heute Verkehr entgeht durch das Fehlen adäquater Unterkunftsmöglichkeiten."²⁾

Nach Auffassung der Air France hat der besonders gravierende Hotelmangel in Paris die Entwicklung des Verkehrs USA - Frankreich beeinträchtigt: Während der Anteil der Air France am Verkehr USA - Frankreich von 41 % im Jahr 1959 auf 53 % im Jahr 1969 gestiegen sei, habe sich der Anteil USA - Frankreich am Gesamtverkehr USA - Europa um fast 40 % vermindert. Der Erfolg der Air France im Wettbewerb gegenüber ihren Konkurrenten sei also weit überdeckt worden durch den Rückgang des Verkehrs nach Frankreich, vor allem nach Paris, wo die Hotelverhältnisse ungünstiger lagen als im übrigen Europa.³⁾

Die Lufthansa stellte nach einer weltweiten Untersuchung fest, daß sie 1966 aufgrund fehlender Hotelkapazität in einigen Großstädten der BRD ca. 6400 bis 8300 Pas-

1) Lufthansa: Hoteluntersuchung, a.a.O., S.17 f.

2) Swissair: Bericht über das Geschäftsjahr 1967, S.10.

3) Vgl. Air France (Hrsg.): Presseinformation der Direktion für Deutschland, Frankfurt/M., vom 2.2.1971, S.1 f. - Wegen dieser Hotelsituation erwarb beispielsweise die Airport Catering Services Ltd., an der die BEA (British Airways) mit 40 % beteiligt ist, 1968 in Paris drei Hotels (George V., Plaza Athénée und La Tremoille) mit insgesamt 1200 Betten. Nach Angaben von Collingwood konnte die BEA durch die Vornahme von Hotelreservierungen für ihre Passagiere daraufhin eine beträchtliche Erhöhung des Passagieraufkommens auf der Strecke London - Paris erzielen. Vgl. Collingwood, W.R.: Air-

sagiere nicht hätte befördern können, was zu einer Umsatzminderung von 3,8 - 4,9 Mio. DM geführt hätte.¹⁾ Die Verluste seien in Wirklichkeit noch größer, da

- ein großer Teil der nicht bestätigten Hotelreservierungen zu Passagierverlusten führten, die nicht bekannt würden,
- potentielle Passagiere sich von vornherein nicht an solche Fluggesellschaft wenden wurden, bei denen sie über unzureichende Hotelreservierungsmöglichkeiten orientiert seien,
- Absatzmittler die Leistungen derjenigen Linienfluggesellschaften bevorzugt anbieten würden, die über Hotelkapazität verfügen würden.

Obwohl - wie aus den weiteren Ausführungen hervorgeht - sicherlich eine wachsende Abhängigkeit zwischen dem Verkauf von Flugpassagen und der Hotelreservierung besteht, erscheinen die Zahlenangaben der Lufthansa über die Passagierverluste als zu hoch. Die Auffassung der Deutschen Sektion der IHA ist hierzu wohl eher zutreffend, daß es sich weitgehend um Passagiere handelt, "die, aus welchen Gründen auch immer, weder selbst noch durch Vermittlung eines Reisebüros Unterkunft in einem bestimmten Hotel finden können, die Luftverkehrsgesellschaften oft reihum angehen und ihnen zusagen, bei der Gesellschaft den Flug zu buchen, die ihnen das gewünschte Hotelzimmer besorge. Es handelt sich also zumeist nicht um eigentliche Passagiere der DLH, sondern um solche, die in Aussicht gestellt haben, unter

lines and the Hotel Tourism Business, in: Service World International, Vol. 5 (1971), No.1, S.20 (Zitierweise: Airlines). Siehe auch Hudson, E.: Connections, a.a.O., S.15.

- 1) Vgl. hierzu und dem folgenden Lufthansa (Hrsg.): Memorandum, a.a.O., S.5; Lufthansa: Hoteluntersuchung, a.a.O., S.19 ff.

gewissen Voraussetzungen mit der DLH zu fliegen."¹⁾

Trotzdem dürfte sich jedoch eine Reihe von Linienfluggesellschaften im Hotelgewerbe allein wegen eines akuten Mangels an Hotelkapazität und weil - wie bereits festgestellt wurde - von unabhängigen Hotelunternehmungen nur unzureichende Aktivitäten zur Beseitigung dieses Mangels ergriffen wurden, engagiert haben.²⁾

In diesem Sinne begründete beispielsweise die portugiesische Linienfluggesellschaft TAP ihr Engagement im Hotelgewerbe "as a subsidiary activity of air transport business, only be undertaken when the private and local initiative are unable to solve alone the problems of development of hotel accommodation needed by the growth of tourism and general air traffic to a given area, and/or the participation of the national air carrier can contribute to motivate the other investors."³⁾

Im gleichen Sinne äußert sich die Air France: "Accommodation difficulties for air passengers, which might constitute an obstacle to traffic growth, led us to interest ourselves in this problem."⁴⁾

Die Iberia fürchtet, "that in the decade 1970/79, the

-
- 1) Deutsche Sektion der IHA (Hrsg.): Memorandum, a.a.O., S.14. Die Lufthansa gibt in diesem Zusammenhang selbst zu, daß "genauere Zahlen über Passagierverluste ... erst dann zur Verfügung stehen werden, wenn alle Außenstellen kontinuierlich eine genaue Statistik hierüber führen." Lufthansa: Hoteluntersuchung, a.a.O., S.21.
 - 2) So "glänzte in Zürich die Privatinitiative zum Bau neuer Hotels weitgehend durch 'Abwesenheit'. Wohl kamen und gingen viele Projekte. Um konkurrenzfähig zu bleiben, mußte die Swissair daher ab 1960 die Initiative selber ergreifen, um den Bau neuer Hotels mit allen Mitteln zu fördern." Bregenzer, X.: Hotelpolitik, a.a.O., S.2.
 - 3) In einem an den Verfasser gerichteten Brief der Transportes Aéreos Portugueses (TAP) vom 11.5.1970.
 - 4) Hudson, E.: Connections, a.a.O., S.36.

sale of aircraft seats will be conditioned by accommodation. We cannot risk losing a sale through the lack of a bed."¹⁾

Die SAS beteiligt sich nur an Hotelunternehmungen, "where the lack of suitable hotel accommodations has had an inhibiting effect on SAS traffic".²⁾

Somit läßt sich feststellen, daß die Entwicklung des Luftverkehrs, insbesondere im Hinblick auf das prognostizierte Passagieraufkommen, bei vielen Linienfluggesellschaften erheblichen Einfluß bei der Entscheidung über ein Hotelengagement besessen hat.

3. Typisierung des Hotelmangels

Obwohl sich der Mangel an Hotelkapazität für die Unterbringung von Flugpassagieren und dementsprechend das bisherige Engagement der Linienfluggesellschaften - wie bereits festgestellt wurde - auf Hotels unterschiedlicher Art bezieht, läßt sich dennoch eine gewisse Typisierung des Hotelbedarfs der Linienfluggesellschaften nach den drei wesentlichen strukturellen betrieblichen Faktoren Standort, Güteklasse und Betriebsgröße vornehmen.³⁾

-
- 1) Hudson, E.: Connections, a.a.O., S.36; im gleichen Sinn äußerten sich beispielsweise auch die KLM (vgl. Annual Report 1966/67, S.28) und die Finnair (vgl. Annual Report 1970/71, S.11).
 - 2) SAS: Annual Report 1970/71, S.6. Bereits 1967 äußerte die SAS: "The difficulty in obtaining hotel accommodations, however, hampers the development of tourist travel to Scandinavia to an increasing degree, and SAS is therefore interested in stimulating and assisting in the constructions of additional hotels." SAS: Annual Report 1966/67, S.21.
 - 3) Zur Typisierung von Hotels vgl. Walterspiel, G.: Einführung, a.a.O., S.19; Baum, C.J.: Betriebswirtschaftliche Typen des Gaststättengewerbes, namentlich der Hotellerie, Diss., Hamburg 1960, S.6 ff.; Kunz, B.: Kostenstruktur, a.a.O., S.19 f.; Wälischmiller, M.: Klassifizierung, a.a.O., S.42 ff.

a) Standort

Als Standort eines Betriebes wird im allgemeinen der geographische Ort bezeichnet, an dem die Betriebsleistung erstellt wird.¹⁾

Die Frage nach dem Standort von Hotels für die Unterbringung von Passagieren stellt sich den Fluggesellschaften in zweifacher Hinsicht. Zum einen bezieht sie sich auf den Standort innerhalb eines bestimmten Ortes und zum anderen auf die Wahl des Ortes selbst.

In den Großstädten orientiert sich die Standortwahl der Linienfluggesellschaften vornehmlich am Stadtzentrum, an Straßenverkehrsverbindungen, Sehenswürdigkeiten und an Flugplätzen. Dabei besteht insbesondere aus zwei Gründen ein Hotelbedarf für die Unterbringung von Passagieren in unmittelbarer Nähe von Flugplätzen:²⁾

- Kurze Tagungen bzw. Konferenzen lassen sich in derartigen "Flughafenhotels" abhalten, ohne daß die aus verschiedenen Städten mit dem Flugzeug angereisten Teilnehmer Zeitverluste beim Transport mit Bodenverkehrsmitteln hinzunehmen haben.³⁾

1) Vgl. Jacob, H.: Zur Standortwahl der Unternehmungen, in: Betriebswirtschaftliche Strukturfragen, Festschrift zum 65. Geburtstag von R. Henzel, Hrsg.: K. Alewell, Wiesbaden 1967, S. 235; Behrens, K.Ch.: Standortbestimmung der selbständigen Klein- und Mittelbetriebe des Einzelhandels, in: BFuP, 11.Jg. (1959), Heft 11, S.616; zum Standort von Hotelbetrieben vgl. auch Walterspiel, G.: Einführung, a.a.O., S.26 ff.; Hofmann, M.: Der Standort des Betriebes, in: Handbuch für Fremdenverkehrsbetriebe, Hrsg.: W. Thoms, Giessen 1952, S.185 ff.; Glücksmann, R.: Das Gaststättenwesen, Stuttgart 1927, S.169.

2) Als Beispiele für diese sog. "Flughafenhotels" können das Hilton-Hotel am Flughafen Paris-Orly und das Airport-Hotel Steigenberger am Flughafen Frankfurt/M. angeführt werden.

3) Walterspiel, G.: Einführung, a.a.O., S.30.

- Bei Schlechtwetterlagen oder bei technischem Versagen von Flugzeugen bevorzugen Linienfluggesellschaften die Unterbringung von Passagieren in möglichst nahe am Flugplatz gelegenen Hotels, weil Starts in solchen Fällen kurzfristig anberaumt werden.¹⁾

Wegen der hohen Kosten für Grund und Boden in den Stadtzentren befinden sich Beteiligungshotels aber auch häufig an Standorten, die verkehrsgünstig sowohl zum Flugplatz als auch zu den eigentlichen Zielen der Fluggäste (Geschäftsviertel, Kongreßzentrum, Sehenswürdigkeiten etc.) liegen.

Eine größere Bedeutung besitzt für die Linienfluggesellschaften die Frage, in welchen Regionen bzw. Städten überhaupt ein Bedarf an Hotels für die Unterbringung ihrer Flugpassagiere besteht. Ein Bedarf an Verfügbarkeit über Hotelkapazität liegt insbesondere an den von den einzelnen Linienfluggesellschaften angeflogenen Zielorten, wobei in der Regel dem eigenen Land ("Empfangshotellerie") Priorität eingeräumt wird.²⁾

So besitzen Hotels in deutschen Flughafensstädten für die Lufthansa die größte Bedeutung, da diese Städte für

1) Vgl. Bregenzer, X.: Hotelpolitik, a.a.O., S.7 f.

2) So sieht die Swissair in diesem Zusammenhang ihre Aufgabe darin, "ihren Fluggästen an neuralgischen Plätzen geeignete Unterkünfte bereitzustellen. Der Schwerpunkt der Bemühungen liegt dabei auf den sogenannten 'gate-way-cities', den wichtigsten Ein- und Ausfalltoren im eigenen Streckennetz. Als schweizerische Luftverkehrsgesellschaft steht für die Swissair selbstverständlich das eigene Land - und hier Zürich - im Vordergrund." Bregenzer, X.: Die Hotelpolitik, a.a.O., S.5. - Im gleichen Sinne schreibt die SAS in einem Brief an den Verfasser: "Because of a unique and unfortunately disadvantageous situation in the Scandinavian hotel industry ... we feel that for SAS it seems to be a major task to try to improve the hotel situation in Scandinavia in the first place." Brief der SAS an den Verfasser vom 30.7.1971.

viele ausländische Flugpassagiere häufig einziger Aufenthaltsort oder aber der Ausgangspunkt für eine Reise durch die BRD ist. In einer weltweiten Befragung der Lufthansa-Außenstellen wurde 1968 ermittelt, daß vor allem in den fünf wichtigsten deutschen Flughafenstädten Frankfurt/M., München, Hamburg, Köln/Bonn und Düsseldorf Hotelengpässe bestehen,¹⁾ denen die Lufthansa dann auch durch die bereits angeführte Vereinbarung mit der Inter-Continental Hotels Corporation über die Errichtung und/oder den Betrieb von Hotels begegnet ist.

Außerhalb des eigenen Landes liegt der Bedarf an Stadthotels in erster Linie an den Schlüsselpunkten des Streckennetzes, worauf beispielsweise die Lufthansa in ihrem Memorandum zum Vertrag mit der Inter-Continental Hotels Corporation ausdrücklich hinweist: "Hauptgrund für die Wahl von Inter-Continental als Hotelpartner ist eine weitgehende Kongruenz des weltweiten Angebots beider Gesellschaften. Während Lufthansa (Stand 30.6.1968) 85 Flughäfen in 56 Staaten auf sechs Kontinenten anflieg, hatte IHC zu diesem Zeitpunkt in 51 Städten außerhalb der USA bereits Hotels in Betrieb oder im Bau. Die Hälfte (25) dieser Hotels liegt an Plätzen, die von Lufthansa bedient werden. Weitere 8 Hotels befinden sich an Orten, die für die Betreuung von Lufthansa-Passagieren von unmittelbarem Interesse sind. Lufthansa muß bei ihren Hotelplänen in gleicher Weise die Interessen der nach Deutschland anreisenden und in Deutschland reisenden (meist ausländischen) Fluggäste wie der aus Deutschland ausreisenden und in außerdeutsche Länder einreisenden (meist deutschen) Fluggäste berücksichtigen. Sie kann sich keineswegs auf das Angebot von Hotelkapazität in Deutschland beschränken,

1) Lufthansa: Hoteluntersuchung, a.a.O., S.2.

sondern muß ihr internationales Publikum an möglichst vielen Plätzen auf ihrem weltweiten Streckennetz Hotels anbieten können."¹⁾

Während das Hotelengagement der Linienfluggesellschaften in der Vergangenheit überwiegend Großstadthotels betraf, läßt sich in neuerer Zeit auch ein Interesse an Hotels in typischen Urlaubsgebieten feststellen.

So plant die Air France im Rahmen ihrer Hotelkette "Meridien" Hotels an der Côte d'Azur, in den französischen Alpen und auf der Insel Korsika, "weil hier eine zu geringe Hotelkapazität den Gruppentourismus empfindlich stagnieren ließ".²⁾ Vor allem aber in den touristisch interessanten Entwicklungsländern beteiligen sich Linienfluggesellschaften in zunehmendem Maß an Hotelunternehmungen, da der allgemein feststellbare "Drang" zur Ausdehnung der Reiseentfernungen und die Entdeckung neuer Urlaubsorte zu einer bedeutenden Erweiterung der anzubietenden Flugreiseziele geführt haben und noch weiter führen werden.³⁾

Die zunehmende Reisegeschwindigkeit, Reichweite und Ladefähigkeit des Fluggerätes sowie steigende Einkommen und Freizeit der Menschen haben bei gleichzeitiger Verminderung der Flugpreise diesen Trend gefördert.⁴⁾

-
- 1) Lufthansa (Hrsg.): Memorandum, a.a.O., S.8 f.
 - 2) Air France (Hrsg.): Presseinformation der Direktion für Deutschland, Frankfurt/M., vom 3.3.1972, S.4.
 - 3) Vgl. Kaspar, C.: Verkehrsleistung, a.a.O., S.40 f.; Gerisch, P.: Mehr Komfort in der Wildnis, in: SZ, Nr. 6 vom 7.1.1971; Lufthansa: Ferntourismus, unveröffentlichte Untersuchung, Köln 1973, S. 1 ff. Zum Hotelengagement der Lufthansa in Entwicklungsländern siehe Seite 124.
 - 4) Berendt, G.: Die Entwicklung der Marktstruktur im internationalen Luftverkehr, Verkehrswissenschaftliche Forschungen, Schriftenreihe des Verkehrswissenschaftlichen Seminars der Universität Hamburg, Band 5, Berlin 1961, S.147 ff. (Zitierweise: Marktstruktur); vgl. auch Buchwald, P.: Hauptprobleme, a.a.O., S.23; Vogt, R.P.: Wettbewerb, a.a.O., S.76 ff.; Wahab, S.E.A.:

Für die Linienfluggesellschaften liegen im Ferntourismus erhebliche Reserven für die Steigerung des Passagieraufkommens, wenn es gelingt, den Mangel an entsprechenden Reiseangeboten zu beseitigen.¹⁾

b) Gütekasse

Die Kennzeichnung von Hotels nach dem Leistungsstandard besitzt als Orientierungshilfe bei der Planung und Organisation von Reisen erhebliche Bedeutung, da die Qualität von Hotelleistungen erst bei ihrer Inanspruchnahme geprüft werden kann. Einer exakten Einteilung von Hotels in Güteklassen bzw. Qualitätskategorien sind jedoch enge Grenzen gesetzt, weil Hotelleistungen überwiegend aus schwer bewertbaren Dienstleistungen bestehen und deshalb äußerst divergierenden Beurteilungen unterliegen.²⁾

Trotz dieser Problematik wird im allgemeinen eine grobe Einteilung des Gesamthotelangebots in Hotels mit gehobenem, mittlerem und einfachem Standard nach Merkmalen vorgenommen, die sich überwiegend an der Qualität der Ausstattung und der Bedienung (Service) in den verschiedenen Leistungssektoren eines Hotelbetriebes orientieren:

- Auf dem Beherbergungssektor richtet sich die Bewertung

Tourism and Air Transport, in: Zeitschrift für Fremdenverkehr, 29. Jg. (1973), Nr.4, S.149 (Zitierweise: Tourism).

- 1) Vgl. Lufthansa: Jahresbericht 1972, S.8; o.V.: Danger! Opportunity! Twin Face of Asian Tourism Crisis, in: Service World International, Vol. 2 (1968), No.2, S.24 ff.
- 2) Zu Wesen und Problematik der Einteilung von Hotels in Güteklassen vgl. Walterspiel, G.: Einführung, a.a.O., S.32 ff.; Kayser, G.: Angebot, a.a.O., S.57 ff.; Kunz, B.: Kostenstruktur, a.a.O., S.19 f.; Wälischmiller, M.: Klassifizierung, a.a.O., S.9 ff.

nach der Qualität der Zimmerausstattung (z.B. mit Bad oder Dusche, WC, Balkon, Telefon, Rundfunk, Fernsehen) und dem Zimmerservice.

- Auf dem Verpflegungssektor sind Ausstattung der Gastlokale und Qualität der angebotenen Speisen und Getränke, einschließlich Bedienung, maßgebend für eine Qualitätsbestimmung.
- Auf dem Tagungs- und Veranstaltungssektor ist das Angebot von Räumen für die Abhaltung von Tagungen, Kongressen und sonstigen Veranstaltungen und deren Ausstattung mit entsprechenden technischen Anlagen - neben dem Service bei der Vorbereitung und Abwicklung derartiger Veranstaltungen - Ausdruck der Leistungsfähigkeit eines Hotels.
- In neuerer Zeit wird der Standard eines Hotels auch an der Ausstattung mit einem Schwimmbad und sonstigen Sport- bzw. "Fitness"-Anlagen und an einer entsprechenden Gästebetreuung ("animation") gemessen.

Der Bedarf der Linienfluggesellschaften an Hotels für die Unterbringung von Passagieren bezieht sich - wie bereits mehrfach festgestellt wurde - auf Hotels des gehobenen Standards, wobei jedoch eine Differenzierung nach Erstklass- bzw. Luxushotels und sogenannten "Economy"-Hotels vorgenommen werden kann.

ba) Erstklasshotels

Die Entwicklung des Luftverkehrs nach dem Zweiten Weltkrieg wurde zunächst überwiegend von Geschäftsreisenden sowie von Privatreisenden bzw. Touristen aus oberen Einkommensklassen mit einer relativ geringen Preiselastizität der Nachfrage für die verschiedenen Leistungsbestandteile einer Reise geprägt. Vor allem die zunehmende Zahl von Ge-

schäftsbesuchen, Tagungen, Kongressen sowie Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen bestimmte die quantitative und die qualitative Nachfrageentwicklung nach Hotelleistungen und führte zu einem Mangel an Erstklass- bzw. Luxushotels mit einer entsprechenden Ausstattung im Tagungs- und Veranstaltungssektor.

So kommt eine Untersuchung von Alkjaer und Eriksen zu dem Schluß, daß Fluggesellschaften den größten Nutzen aus der Durchführung von internationalen Tagungen und Kongressen ziehen: "Schätzungen gehen dahin, daß die zehn größten internationalen Fluggesellschaften im Durchschnitt 15 % ihres gesamten Passagieraufkommens den internationalen Kongressen, Ausstellungen, Messen etc. verdanken."¹⁾ Während 1970 weltweit ca. 4000 internationale Kongresse stattfanden, wird damit gerechnet, daß sich diese Zahl im Jahr 1975 auf ca. 9500 - 13 500 erhöht hat.²⁾ Die in einem Beteiligungsverhältnis zu Linienfluggesellschaften stehenden Hotels sind deshalb in erheblichem Umfang mit entsprechenden Räumlichkeiten ausgestattet.³⁾

Allerdings neigen in Kettenhotels die Leistungen im Beherbergungs- und Verpflegungssektor zur Standardisierung, was den Reiz des Reisens zu mindern droht. Die Betriebsgesellschaften internationaler Hotelketten haben dieses Problem erkannt und bemühen sich, die charakteristischen Eigenarten und die Tradition eines Landes oder einer Stadt bei der Gebäudearchitektur, der Ausstattung sowie bei Speisen und Getränken zu berücksichtigen.⁴⁾

1) Alkjaer, E. und Eriksen, J.: Standort und wirtschaftliche Bedeutung internationaler Kongresse, in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 16.Jg. (1968), S.30; vgl. auch o.V.: Hotels im Kampf um Gäste und Kongresse, in: Der Spiegel, 27.Jg. (1973), Nr.44, S. 71 ff.

2) Vgl. Broichhausen, K.: Das Kongreß-Geschäft wacht auf, in: FAZ, Nr.24 vom 29.1.1972.

3) Vgl. Inter-Continental Hotels Corporation (Hrsg.): Inter-Continental Hotels 1973, Fact Book, o.O. (1973), S.1 ff.

4) "Hilton does maintain uniform standards as to the

bb) "Economy"-Hotels

Während sich das Engagement von Linienfluggesellschaften im Hotelgewerbe nach dem Zweiten Weltkrieg - wie es besonders deutlich in den Hotels der Inter-Continental- und der Hilton-Kette zum Ausdruck kommt - auf die Errichtung und den Betrieb von Erstklass- bzw. Luxushotels bezogen hat, läßt sich hier in neuerer Zeit ein Wandel feststellen. Auf Grund eines zunehmenden Preisbewußtseins der Geschäftsreisenden sowie der Ausdehnung des Luftverkehrs auf Privatreisende bzw. Touristen mit mittlerem Einkommen entwickelte sich in zunehmendem Maß ein Mangel an preiswerten Unterkünften in modernen Hotels mit mittlerem Komfort, deren Preisstellung ca. 30 % unter dem Preisniveau von Erstklass- bzw. Luxushotels liegt.¹⁾

Eine Reihe von Linienfluggesellschaften hat sich deshalb der Errichtung und dem Betrieb von sogenannten "Economy" Hotels zugewandt, darunter

- die europäischen Linienfluggesellschaften BEA, BOAC, Swissair, Alitalia und Lufthansa mit dem Aufbau der

quality of beds, furniture, linen, silver and other fixtures and as to the quality and variety of the food and beverage services offered by its restaurants. The exterior architecture of Hilton's hotels varies considerably and their interior design usually reflects a decor appropriate to the country in which the hotel is located." Hilton International Co.: Offering Circular, a.a.O., S.10.

- 1) So weist beispielsweise Bischoff auf diesen Bedarf 1970 hin: "Der Massentourismus, der Hotels bevorzugt, die etwa um 30 - 40% unter dem Preisniveau der Luxuskatégorie liegen, geht daher an Deutschland wegen des Mangels an Hotels dieser Preisklasse vorbei." Bischoff, M.: Marketing-Überlegungen für den Deutschen Incoming-Tourismus, Referat gehalten anlässlich der Fachtagung "Marketing im Tourismus" des Ausstellungs-Dienstes Berlin und des Studienkreises für Tourismus am 19.3. 1970 in Berlin (4. Internationale Tourismus-Börse), in: Marketing im Tourismus, veröffentlicht als Tagungsbe-

Penta-Hotelkette;¹⁾

- die PAA mit der Gründung der "Forum"-Division im Rahmen der Inter-Continental Hotels Corporation, die den Aufbau der "Forum"-Hotelkette zum Ziel hat;²⁾
- die Pakistan International Airlines mit der Gründung der PIA Hotels Ltd., die zwölf Motels in Ost- und Westpakistan errichten und betreiben soll;³⁾
- die TWA, die im Rahmen der Hilton-Kette als erstes "Economy"-Hotel das Kensington-Hilton in London betreibt;⁴⁾
- die KLM, deren vielfältigen Beteiligungsengagements auch Hotels "especially in view of the fast-growing budget-level tourism"⁵⁾ einbeziehen;
- die Air France, deren Hotels im Rahmen der Meridien-Hotelkette eine Preisklasse unter "Hilton-Standard" liegen.⁶⁾

Die Wirtschaftlichkeit derartiger Hotels ist von einer hohen durchschnittlichen Kapazitätsauslastung abhängig, da die Bau- und die Einrichtungskosten durch personalsparende Rationalisierungsinvestitionen nur 15 - 25 % unter denen der Erstklass- bzw. Luxushotels liegen.⁷⁾ Während für die

richt vom Studienkreis für Tourismus e.V., Starnberg 1970, S.79 (Zitierweise: Marketing); für die Situation in Frankfurt/M. vgl. auch Gugg, E., Kubetschka, E. und Maschke, J.: Strukturanalyse, a.a.O., S.65.

1) Vgl. Seite 56 f.

2) Die ersten Hotels der Forum-Kette befinden sich in Hong Kong und Warschau. Das Penta-Hotel in München wird von der Inter-Continental Hotels Corporation durch ihre Forum-Division betrieben. Ein weiteres Forum-Hotel mit 168 Zimmern wird in Wiesbaden errichtet. Vgl. hierzu auch Seite 56.

3) Vgl. PIA: Annual Report 1970/71, S.15.

4) Vgl. Hill, M.: Penta-Schlaf für weniger Geld, in: HB, Nr.198 vom 12./13.10.1973 (Zitierweise: Penta-Schlaf).

5) KLM: Annual Report 1972/73, S.15.

6) Vgl. o.V.: Air France-Hoteltochter will stark expandieren, in: HB, Nr.155 vom 14.8.1972.

7) Vgl. hierzu und dem folgenden, Hill, M.: Penta-Schlaf, a.a.O.; Jaspert, W.: Fliegen, a.a.O.

Erstklass- bzw. Luxushotels der Hotelketten Inter-Continental und Hilton als Kennzahl für die Personalintensität ein Angestellter pro Zimmer gilt,¹⁾ verringert sich diese Zahl bei den sogenannten "Economy"-Hotels durch den Einsatz von Automaten (z.B. für die Ausgabe von Speisen und Getränken) auf einen Angestellten für zwei Zimmer.²⁾

c) Betriebsgröße

Im Hotelgewerbe wird als Maßzahl für eine Bestimmung der Betriebsgröße im allgemeinen die Zahl der Zimmer bzw. Betten herangezogen. Weder in der Literatur noch in der Praxis besteht indessen eine einheitliche Auffassung über die Abgrenzung von Klein-, Mittel- und Großbetrieben. Als Großbetriebe sollen hier Hotels bezeichnet werden, die mindestens über 150 Betten verfügen.³⁾ Während die Betriebsgrößenstruktur im Hotelgewerbe von Klein- und Mittelbetrieben geprägt ist, bezieht sich der Bedarf der Linienfluggesellschaften an Hotels für die Unterbringung von Flugpassagieren in zunehmendem Maß auf Großbetriebe mit 500 und mehr Betten.

Die Einführung von Großflugzeugen läßt die Nachfrage nach Hotelleistungen in vermehrtem Maße schubweise auftreten.⁴⁾ Dabei läßt sich die Tendenz feststellen, die Teil-

1) Vgl. Seite 19.

2) Im Penta-Hotel in München wird beispielsweise sogar das Frühstück durch ein im Zimmer installiertes Automaten-system bereitgestellt. Vgl. Lufthansa (Hrsg.): Presseinformation vom 19.10.1972.

3) Zur Betriebsgröße im Hotelgewerbe vgl. Walterspiel, G.: Einführung, a.a.O., S.20 ff.; Kayser, G.: Angebot, a.a.O., S.22 f.; Maeder, B.: Strukturwandlungen, a.a.O., S.144 ff.; Thoms, W.: Die Betriebsgröße, in: Handbuch für Fremdenverkehrsbetriebe, Hrsg.: W. Thoms, Giessen 1952, S.189 ff.

4) Diese Entwicklung wird sich in den nächsten Jahren mit der zunehmenden Indienststellung der "Jumbo-Jets" Boeing 747, McDonnell Douglas DC 10, Lockheed L-1011 Tri Star und Airbus A 300 B noch verstärken.

nehmer von Reisegruppen geschlossen in einem Hotel unterzubringen.¹⁾ Darüber hinaus erfordert der zunehmende Anteil des durch Tagungen und Kongresse hervorgerufenen Luftverkehrs für die Linienfluggesellschaften eine Orientierung auf Großhotels, deren Kapazität die gemeinsame Unterbringung aller oder möglichst vieler Teilnehmer derartiger Veranstaltungen erlaubt.

Die Betriebsgröße beeinflusst außerdem die Wirtschaftlichkeit, da auch in Hotelbetrieben die Kosten pro Leistungseinheit bis zu einer bestimmten Betriebsgröße - die allerdings nicht exakt bestimmt werden kann - auf Grund stärkerer Arbeitsteilung und Mechanisierung der Betriebsabläufe sinken. Die Wirtschaftlichkeit aufwendiger Einrichtungen (z.B. Schwimmbad, Tagungs- bzw. Kongreßräume und -installationen, Sportanlagen) beispielsweise ist in der Regel nur bei sehr großen Hotels gegeben.

Abschließend kann im Hinblick auf eine tendenzielle Zuordnung von Bestimmungsgründen zu den bereits behandelten typischen Beteiligungsverhältnissen folgendes festgestellt werden: Wenn auch ein - vorstehend nach Standort, Güteklasse und Betriebsgröße beschriebener - Mangel an Hotelkapazität für die Unterbringung ihrer Fluggäste bei wohl allen Linienfluggesellschaften eine mehr oder minder große Rolle spielen dürfte, so ist dies als Bestimmungsgrund für ein Hotelengagement insbesondere bei denjenigen Linienfluggesellschaften maßgebend und in manchen Fällen sogar allein bestimmend gewesen, die sich auf eine Beteiligung an Besitzgesellschaften von Kettenhotels beschränkt haben.

1) In diesem Zusammenhang beklagt Bischoff für die Luft-hansa "das Hindernis der unzureichenden und unbefriedigenden Hotelsituation in Deutschland. Es gibt viel zu wenig große Hotels, die in der Lage wären, größere Touristengruppen unterzubringen." Bischoff, M.: Marketing, a.a.O., S.79.

II. Einbeziehung von Hotels in die Absatzpolitik von Linienfluggesellschaften

Nachdem im vorstehenden Kapitel die Beseitigung eines Hotelmangels für die Unterbringung von Flugpassagieren als Bestimmungsgrund für das Hotelengagement von Linienfluggesellschaften behandelt wurde, erhebt sich nun die weitergehende Frage, inwieweit der Wettbewerb im Luftverkehr darüber hinaus zu einer systematischen Einbeziehung von Hotels in die Absatzpolitik der Linienfluggesellschaften geführt hat.

1. Wettbewerb der Fluggesellschaften

Der ökonomische Wettbewerb kann als ein Prozeß gekennzeichnet werden, "durch den konkurrierende Alternativen angeboten, getestet, bewertet und gewählt oder zurückgewiesen werden".¹⁾

Der Wettbewerb der Linienfluggesellschaften untereinander wird weitgehend durch das Preis- und Konditionenkartell der "International Air Transport Association (IATA)" bestimmt, dem mit Stand vom 6.6.1973 108 Gesellschaften angehörten, die ca. 90 % der flugplanmäßigen Personentransportleistungen der ganzen Welt außerhalb der UdSSR und der Volksrepublik China durchführten.²⁾ Auf regelmäßige statt-

1) Abbott, L.: Qualität und Wettbewerb, München - Berlin, 1958, S.120.

2) Vgl. IATA (Hrsg.): World Air Transport Statistics, No. 17, Genf und Montreal 1972, S.1. Zu Organisation, Zielen und Bedeutung der IATA siehe auch Dirlewanger, G.: Preisdifferenzierung, a.a.O., S.24 ff.;
Hübenthal, K.: Kritische Beurteilung des Tarif-

findenden IATA-Verkehrskonferenzen werden Mindesttarife,¹⁾ die jedoch als Folge des Wettbewerbs den Charakter von Höchstpreisen angenommen haben, und eine Reihe weiterer einheitlicher Konditionen (z.B. Bordverpflegung, Filmvorführungen, Werbegeschenke, Mindestabstand zwischen den Sitzen, Freigepäck) festgelegt, so daß man nur von einem "Restwettbewerb"²⁾ im internationalen Linienluftverkehr sprechen kann.

Zum Wettbewerb der Linienfluggesellschaften untereinander kommt vornehmlich auf Strecken mit hohem Passagieraufkommen die zunehmende Konkurrenz zu den nicht der IATA angeschlossenen - und deshalb in der Preisstellung ungebundenen - Charterfluggesellschaften, die sich auf die touristisch orientierte Verkehrsnachfrage konzentrieren.³⁾

Luftverkehrsbetriebe gehören ebenso wie Hotelbetriebe zu der Gruppe der investitionsintensiven, kundenpräsenzbedingten Dienstleistungsbetriebe.⁴⁾ Neben hohen Fixkosten

gefüges für den planmäßigen internationalen Personenluftverkehr unter besonderer Berücksichtigung der Marktstruktur, Diss., Köln 1970, S.103 ff, (Zitierweise: Beurteilung).

- 1) Als Tarifpreise werden Preise bezeichnet, die "die Verpflichtung ihrer Einhaltung gegen jedermann und für jede Leistungsmenge beinhalten". Illetschko, L.L.: Transport-Betriebswirtschaft im Grundriß, Wien 1957, S.139. (Zitierweise: Transport-Betriebswirtschaft).
- 2) Kneifel, J.L.: Der Wettbewerb im nordatlantischen Luftverkehr, o.O. 1966, S.118 (Zitierweise: Wettbewerb).
- 3) Der Wettbewerb mit den wenigen und insgesamt unbedeutenden nicht der IATA angeschlossenen Linienfluggesellschaften wird außer Betracht gelassen. - Zum Wettbewerb zwischen Linienfluggesellschaften und Charterfluggesellschaften vgl. Kneifel, J.L.: Wettbewerb, a.a.O., S.181 ff.; Langner, E.: Dynamische Politik im europäischen Luftverkehr, Diss., München 1968, S.101 ff. (Zitierweise: Politik); Wolf, G.: Die Entwicklung des Weltluftverkehrs nach dem Zweiten Weltkrieg, Kieler Studien, Bd. 83, Tübingen 1967, S.125 ff. (Zitierweise: Entwicklung).
- 4) Vgl. Walterspiel, G.: Einführung, a.a.O., S.130 ff.; Wal-

und der Labilität der Nachfrage führt die Nichtspeicherbarkeit von Transportleistungen bei Linienfluggesellschaften ebenfalls zu einem besonderen Zwang zum Absatz, der noch dadurch verstärkt wird, daß die Leistungen nach einem Flugplan¹⁾ erbracht werden.

Diese Wettbewerbssituation hat Linienfluggesellschaften in besonderem Maß dazu gezwungen, ihren Absatzmarkt durch Maßnahmen in dem nicht von der IATA reglementierten Rahmen zu individualisieren.²⁾ In diesen Zusammenhang läßt sich nun das Bemühen vieler Luftverkehrsgesellschaften einordnen, "dem Fluggast nicht nur die Transportmöglichkeit, sondern auch ein Gesamtarrangement wenigstens unter Einschluß der Hotelreservierung bieten zu können".³⁾

Das Ausmaß der absatzpolitischen Bedeutung des Hotelengagements soll im folgenden im Rahmen der überschaubaren Systematik des absatzpolitischen Instrumentariums von Gutenberg analysiert werden.⁴⁾ Bei dieser Unterscheidung

terspiel, G.: Gemeinsame Besonderheiten, a.a.O., S.12 ff.; Franz, J.: Die Labilität der Nachfrage bei investitionsintensiven, kundenpräsenzbedingten Dienstleistungsbetrieben und die Möglichkeiten einer betriebspolitischen Anpassung, Diss., München 1969, S. 9 ff.

- 1) Der Flugplan enthält als sogenanntes Angebotsverzeichnis alle planmäßigen Flugdienste einer Gesellschaft. Vgl. hierzu z.B. Vogt, R.P.: Wettbewerb, a.a.O., S.113.
- 2) Vgl. Kneifel, J.L.: Wettbewerb, a.a.O., S.119.
- 3) Lufthansa: Bericht des Vorstandes auf der 15. ordentlichen Hauptversammlung am 31.7.1968, vervielfältigtes Manuskript, S. 7.
- 4) Vgl. Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Bd: Der Absatz, 13. Aufl., Berlin - Heidelberg - New York 1971, S.123 ff. - Obgleich das absatzpolitische Instrumentarium ursprünglich für die Marktwertung von Sachleistungen entwickelt worden ist, hat sich inzwischen im betriebswirtschaftlichen Schrifttum die Anwendung auch für die Dienstleistungsbetriebe durchgesetzt. Vgl. Gutenberg, E.: Der Absatz, a.a.O., S.1. Siehe hierzu auch Grosse, K.-H.: Der außertarifliche Wettbewerb der Unternehmen des Personen- und Güterverkehrs, Diss., Hamburg 1963, S.24 (Zitierweise: Wettbewerb).

in die vier absatzpolitischen Instrumente Produktgestaltung, Preispolitik, Absatzmethode und Werbung ist jedoch zu berücksichtigen, daß "jede einem absatzpolitischen Instrument zuzurechnende Maßnahme oder Einrichtung durch ein Netz von Beziehungen und Wechselwirkungen verbunden ist, die zum Wirkungsbereich anderer absatzpolitischer Maßnahmen gehören".¹⁾

2. Bedeutung von Hotels im Rahmen der Produktgestaltung

a) Das Produkt der Linienfluggesellschaften

aa) Die Transportleistung als Ausgangspunkt

Das ursprüngliche Produkt der Linienfluggesellschaften ist die vollzogene Ortsveränderung, wobei die angebotene Betriebsleistung erst dann zur Marktleistung wird, wenn die Nachfrageseite die angebotenen Transportleistungen nutzt.²⁾ "Noch in den fünfziger Jahren, als sich die Flugzeugflotten ausschließlich aus Propellerflugzeugen zusammensetzten, bestand das 'Produkt' der Luftverkehrsgesellschaften darin, dem Passagier eine rasche und sichere Beförderung samt guter Verpflegung zu bieten. ... In der Regel hat der Flug-

1) Bennewitz, H.J.: Die Eigenständigkeit des absatzpolitischen Instruments "Kundendienst" und seine Bedeutung im modernen Marketingdenken, Diss., München 1968, S.183.

2) Vgl. Illetschko, L.L.: Transport-Betriebswirtschaft, a.a.O., S.6; Oettle, K.: Die Dienstbereitschaft in einzelwirtschaftlicher und gesamtwirtschaftlicher Sicht, in: Dienstleistungen in Theorie und Praxis, Festschrift zum 70. Geburtstag von O. Hintner, Hrsg.: H.v. Linhardt, u.a., Stuttgart 1970, S.18.

gast damals an seinem Reiseziel noch genügend geeignete Hotelzimmer vorgefunden."¹⁾

Hier war das Produkt ausschließlich der schnelle Transport, die "Problemlösung"²⁾ war das Flugzeug. Die Passagiere waren im Hinblick auf ihre Kaufkraft und soziale Struktur relativ homogen; die Überlegungen in der betriebswirtschaftlichen Literatur und in der Praxis zur Produkt-, Angebots- bzw. Leistungsgestaltung von Luftverkehrsgesellschaften bezogen sich überwiegend auf Fluggerät, Streckennetz, Flugplangestaltung und Service.³⁾ Inzwischen ist einerseits der schnelle Transport selbstverständlich geworden, andererseits hat sich die Struktur der Flugpassagiere und dementsprechend das nachgefragte Produkt geändert.

1) Bregenzer, X.: Hotelpolitik, a.a.O., S.1; vgl. auch Lufthansa: Bericht des Vorstandes auf der 19. ordentlichen Hauptversammlung am 4.8.1972, vervielfältigtes Manuskript, S.21.

2) Der Begriff "Problemlösung" läßt sich nach Nieschlag, Dichtl und Hörschgen wie folgt charakterisieren: "So sollten die Produkte beispielsweise dergestalt konzipiert sein, daß sie neue Verwendungsmöglichkeiten eröffnen, Bequemlichkeiten, zusätzliche Dienste, Preisvorteile usw. bieten, die man global als materiellen und immateriellen Nutzen zusammenfassen kann. Unter dieses Postulat fällt vor allem auch das Erfordernis, daß sie Zeit sparen helfen und dem Prestigebedürfnis der Konsumenten entgegenkommen." Nieschlag, R., Dichtl, E. und Hörschgen, H.: Marketing, 4. Aufl., Berlin 1971, S.34 (Zitierweise: Marketing).- Zum Begriff der "Problemlösung" siehe auch Grosche, K.: Das Produktionsprogramm, seine Änderungen und Ergänzungen, Abhandlungen aus dem Industrieseminar der Universität zu Köln, Heft 24, Berlin 1967, S.167 (Zitierweise: Produktionsprogramm).

3) Vgl. Vogt, R.P.: Wettbewerb, a.a.O., S.100 ff.; Buchwald, R.: Hauptprobleme, a.a.O., S.113 ff.; Wolf, G.: Entwicklung, a.a.O., S.135.

ab) Produktänderung

Die in Tabelle 8 dargestellten hohen Zuwachsraten im Linienluftverkehr beruhen insbesondere auf der Erschließung neuer Nachfragerschichten für Flugreisen. Es bildeten sich dabei - bei einer Unterscheidung nach dem Reisezweck - zwei Hauptzielgruppen mit unterschiedlicher Preiselastizität der Nachfrage heraus:¹⁾

- die Geschäftsreisenden mit einer relativ unelastischen Preiselastizität der Nachfrage und
- die Privat- bzw. Urlaubsreisenden (Touristen), die auf Preisänderungen empfindlich reagieren, und deshalb durch Preissenkungen eine erhebliche Steigerung des Passagieraufkommens ermöglicht haben.

Der Anteil der Privatreisenden am Passagieraufkommen im Linienverkehr von der BRD in eine Reihe ausgewählter Zielländer ist beispielsweise - wie Tabelle 9 zeigt - bereits höher als der Anteil der Geschäftsreisenden. Gleichzeitig haben sich die Bedürfnisse der Flugpassagiere vermehrt bzw. differenziert und entsprechend zu einer Änderung des nachgefragten Produkts geführt.²⁾

In diesem Zusammenhang äußert die Lufthansa: "Der Trend geht eindeutig in Richtung des komplexen Reiseprodukts, innerhalb dessen der Transport nur eine der nachgefragten Leistungen im größeren Reisebündel ist."³⁾ Dem-

1) Vgl. hierzu und dem folgenden Napp-Zinn, A.F.: Von den Verkehrsbedürfnissen und den Zweckgruppen des Verkehrs, in: Zeitschrift für Verkehrswissenschaft, 13.Jg. (1935/36), Heft 1, S.49 ff.

2) Vgl. hierzu und dem folgenden Lufthansa: Gegenwärtiger und künftiger Standort am Markt, unveröffentlichte Untersuchung, Köln 1969, S.1 ff. (Zitierweise: Standort).

3) Lufthansa: Bericht des Vorstandes auf der 19. ordentlichen Hauptversammlung am 4.8.1972, vervielfältigtes Manuskript, S.21.

Tabelle 9: Passagieraufkommen nach Geschäfts- und
Privatreisenden im Linienverkehr von der
BRD nach ausgewählten Zielländern 1973

von BRD nach:	Geschäfts- reisende 1973 (i.v.H.)	Privat- reisende 1973 (i.v.H.)
Britische Inseln	53,4	46,6
Frankreich	73,5	26,5
Italien	50,2	49,8
Iberische Halbinsel	26,7	73,3
Schweiz	70,7	29,3
Benelux	81,3	18,7
Skandinavien	74,8	25,2
Osteuropa	54,4	45,6
Österreich	68,7	31,3
Griechenland und Türkei	14,4	85,6
Europa	52,2	47,8
USA	25,5	74,5
Afrika	33,2	66,8
Nahost	30,2	69,8
Südamerika	44,9	55,1
Fernost	48,3	51,7
Kanada	22,0	78,0
Mittelamerika	46,5	53,5
Australien	34,9	65,1
Interkontinental	30,4	69,6

Quelle: Errechnet und zusammengestellt nach unver-
öffentlichten Unterlagen der Lufthansa

entsprechend richten Fluggesellschaften ihr Produkt auf die Belange dieser veränderten Nachfrage aus und sehen es nicht mehr nur transportorientiert, sondern in zunehmendem Maß reiseorientiert an.¹⁾ Die Transportleistung kann dabei als Produkt allein oder als Produktbestandteil - Bischoff bezeichnet die Transportleistung bei der Lufthansa als "Kernprodukt"²⁾ - im Rahmen einer Gesamtreise veräußert werden, wobei die Teilprodukte - wirtschaftlich betrachtet - in dem neuen Produkt "Reise", "Pauschalreise" oder "Reisepackage" aufgehen.

In der deutschsprachigen Literatur läßt sich erst in neuerer Zeit eine Tendenz zur Verwendung des Produktbegriffes für Leistungen bzw. Leistungsbündel von Dienstleistungsbetrieben feststellen. So wendet sich Grosse noch gegen die Gleichschaltung des Absatzes von Sachgütern und Dienstleistungen, bezieht aber bereits die Kombination der Transportleistung mit anderen Dienstleistungen in den begrifflichen Rahmen der "Leistungsvariation und -kombination" ein, die nach seiner Auffassung der der Produkt- und Sortimentsgestaltung beim Absatz von Sachgütern entsprechen.³⁾ Vogt trägt im gleichen Sinn den speziellen Tatbe-

1) Vgl. Lufthansa, Standort, a.a.O., S.8; Krippendorf, J.: Marketing im Fremdenverkehr, Berner Studien zum Fremdenverkehr, Heft 7, Hrsg.: Forschungsinstitut für Fremdenverkehr an der Universität Bern, Bern und Frankfurt/M. 1971, S.18 (Zitierweise: Marketing); Hill, M.: Marketing in der Luftfahrt, in: HB, Nr. 182 vom 21.9.1968; Kaspar, C.: Hotellerie, a.a.O., S.6.

2) Hirsch, E. und Rauch, W.J.: Selber mal schnell nach Celle rutschen, in: Die Absatzwirtschaft, 11. Jg.(1968), Nr. 12, S.14; an anderer Stelle spricht die Lufthansa in diesem Zusammenhang auch von "Grundprodukt". Vgl. Lufthansa: Bericht des Vorstandes auf der 19. ordentlichen Hauptversammlung am 4.8.1972, vervielfältigtes Manuskript, S.21. Vgl. auch Schlegel, H.: Wettbewerbsanalyse des Reisemarkts, Diss., Erlangen-Nürnberg 1971, S.3 und S.15 (Zitierweise: Wettbewerbsanalyse).

3) Vgl. Grosse, K.H.: Wettbewerb, a.a.O., S.15; siehe auch Schüller, A.: Dienstleistungsmärkte, a.a.O., S.19 f.; Maleri, R.: Grundzüge, a.a.O., S.8 ff.

ständen des Luftverkehrs insofern Rechnung, als er an Stelle von Produktgestaltung von "Qualitätsvariation und -kombination" spricht, die "die Kombination der reinen Transportleistung mit einer anderen Dienstleistung, die als ein besonders qualitatives 'Leistungspaket' den potentiellen Passagier bei der Auswahl zwischen dem Angebot der Gesellschaften beeinflussen soll",¹⁾ einbezieht.

Starke Impulse für eine Verwendung des Produktbegriffs für "ein zum Konsum angebotenes Bündel materieller und immaterieller Elemente"²⁾ gehen indessen auch von der Praxis aus, weil der Massenreiseverkehr in zunehmendem Maße den Einsatz von absatzpolitischen Maßnahmen bzw. Techniken aus der Sachgüterindustrie verlangt.³⁾

Nachdem damit zunächst generell die Verankerung von Hotels im Rahmen der Produktgestaltung der Linienfluggesellschaften bestimmt worden ist, wird nun im einzelnen die Bedeutung von Hotels im Zusammenhang mit der Hotelzimmerreservierung und im Flugpauschalreiseangebot behandelt sowie auf die Bedeutung von Markenzeichen und -namen internationaler Hotelketten für Linienfluggesellschaften eingegangen.

1) Vogt, R.P.: Wettbewerb, a.a.O., S.88.

2) Krippendorf, J.: Marketing, a.a.O., S.88.

3) So betrachtet beispielsweise auch Hudson diese Entwicklung im Fremdenverkehr "as the application of industrial techniques to travel and leisure, changing them from individually-made 'products' to mass-produced articles for mass consumption". Hudson, E.: Vertical Integration, a.a.O., S.5. Vgl. auch Jeffries, D.J.: Defining the Tourist Product - And its Importance in Tourism Marketing, in: Zeitschrift für Fremdenverkehr, 26.Jg. (1971), Nr.1, S.2 ff.

b) Hotelreservierung

ba) Das Bedürfnis nach Hotelreservierung

Die Reservierung von Hotelzimmern stellt eine in der Regel notwendige Begleiterscheinung des Reiseverkehrs dar. Die wachsende Massenhaftigkeit des Luftverkehrs in Verbindung mit einem lokal und/oder temporär auftretenden Mangel an Hotelkapazität erweckte vor allem bei den Passagieren im internationalen Luftverkehr das Bedürfnis nach einer Lösung der im Zusammenhang mit der Hotelreservierung auftretenden Probleme.

So kommt beispielsweise Dichter in einer Motivstudie über die Serviceleistungen der Lufthansa zu dem Schluß, daß die Unterschiede im Fluggerät, im Flugplan, in der Schnelligkeit und Sicherheit zwischen den Fluggesellschaften sehr gering seien und daß sich das Serviceangebot in der derzeitigen Marktentwicklung als einziger variabler Differenzierungs- und Imagefaktor herauskristallisiere.¹⁾ Dabei sei der Fluggast mit dem Service nach der Landung am wenigsten zufrieden: "Im einzelnen wünscht sich der Fluggast eine rasche Abfertigung und einen organisierten Zubringerdienst zur Stadt oder sogar zum Hotel, und zwar so, daß er mit dem Gepäck möglichst nichts zu tun hat. Zu einem wirklichen Allround-Service würde der Gast die Hotelreservierung zählen, er möchte kurz gesagt ein ferienähnliches Pauschalarrangement mit minimalem Aufwand buchen können, etwa so, wie man eine Fahrkarte für die Bahn löst."²⁾

1) Vgl. Dichter, E.: Flugservice unter besonderer Berücksichtigung des Lufthansa-Borddiekstes, unveröffentlichte Untersuchung für die Lufthansa, New York - Zürich - München 1967, S.1 ff. (Zitierweise: Flugservice)

2) Dichter, E.: Flugservice, a.a.O., S.88.

Die psychologische Situation des Flugpassagiers sieht Dichter wie folgt: "Das Flugzeug als magischer Schlüssel der Welt verführt den Menschen dazu, seine Heimstätte zu verlassen und hinauszuziehen; dann aber wird der Verführte in der Fremde allein gelassen; man empfindet das als 'Untreue' der Fluggesellschaft und ist geneigt, es ihr vorzuwerfen."¹⁾

Die Lufthansa hat 1970 in einer Befragung auf Interkontinentalflügen weitere Hinweise für die Bedeutung der Hotelreservierung und sonstiger Zusatzleistungen erhalten:²⁾

Frage: "Was haben Sie auf dieser Reise im voraus arrangiert?"

Es arrangierten im voraus:

ein Hotel	41 %
den Transport zum oder vom Flughafen	18 %
Ausflüge	11 %
einen Mietwagen	5 %
Theater, Oper, Konzerte	3 %
die Ausübung von Sportarten	2 %
den Besuch von Sportveranstaltungen	1 %
den Besuch von Festspielen	1 %

Frage: "Bei der Vorbereitung und Durchführung einer Reise gibt es stets Fragen zu Verkehrsverbindungen, Unterkunft, notwendigen Reiseformalitäten etc. Falls wir Ihnen an unseren Verkaufsstellen dabei durch gezielte Hinweise helfen können, kreuzen Sie bitte die Sie interessierenden Punkte an."

1) Dichter, E.: Flugservice, a.a.O., S.89.

2) Die Befragung fand in dem Zeitraum vom 15.10.-30.11. 1970 statt. Befragt wurden auf 135 Interkontinentalflügen insgesamt 9700 Personen, von denen 5250 (54 %) Fragebogen beantwortet wurden. Vgl. Lufthansa: Der Lufthansa-Passagier auf Interkontinentalstrecken 1970, unveröffentlichte Untersuchung, Köln 1971, S.59 (Zitierweise: Lufthansa-Passagier).

Es wünschten Informationen über:

Hotel/Unterkunft	33 %
Verkehrsverbindungen am Zielflughafen	28 %
Zollbestimmungen	23 %
Währung/Devisen	21 %
Klima	20 %
Gesundheitsvorsorge	16 %
Mietwagen	9 %
Credit-Cards/Schecks	7 %
Führerscheinvorschriften	6 %
Schreib-/Übersetzungs-/Dolmetscherbüro	5 %

Eine weitere Passagierbefragung der Lufthansa über die Einstellung zu bestimmten Zusatzleistungen auf den Europadiensten erbrachte 1970 folgendes Ergebnis:¹⁾

	wichtig	weniger wichtig	un- wichtig
Mehr Informationen und Prospekte über Reiseziele, Klima, Hotels, Unterhaltung etc. in den Stadtbüros der Fluggesellschaften	37 %	23 %	15 %
Vermittlung von Hotelzimmern	40 %	21 %	13 %
Arbeitsräume mit Schreibkräften und Diktiergeräten auf dem Flughafengelände	9 %	22 %	35 %
Hinweise auf Verkehrsverbindungen am Zielflughafen, wie Eisenbahn, Bus etc.	55 %	13 %	8 %
Bereitstellung eines Mietwagens am Zielort	25 %	26 %	17 %

1) Lufthansa: Der Lufthansa-Passagier und seine Einstellung zu bestimmten Zusatzleistungen, unveröffentlichte Untersuchung, Köln 1971, S.3 (Zitierweise: Zusatzleistungen).

Zu diesem Thema befragte die Lufthansa auch ihre Außenstellen und kommt zu dem Ergebnis: "Offenbar ist einer Reihe von Außenstellen der Umfang an Informationen über Hotels zu dürftig. Daraus kann man andererseits auch schließen, daß die Buchung von Passagen häufig in einem engen Zusammenhang mit der Hotelreservierung steht bzw. davon abhängig ist."¹⁾

Die Ergebnisse dieser angeführten Untersuchungen weisen auf das Bedürfnis der Flugpassagiere hin, mit der Buchung der Flugpassage gleichzeitig die Reservierung von Hotelzimmern vornehmen zu können, wodurch die Hotelzimmerreservierung akquisitorische Bedeutung im "Restwettbewerb" der Linienfluggesellschaften erhält.²⁾

Die Problematik der Hotelzimmerreservierung liegt nun darin, daß eine nur begrenzt verfügbare Leistung gleichzeitig bei einer Vielzahl von Verkaufsstellen angeboten werden muß und der Abschluß des Passageverkaufs einschließlich Hotelzimmerreservierung beim Auftreten der Nachfrage möglichst sofort zu tätigen ist.³⁾

Gegenüber der Platzreservierung im Flugzeug ist die Hotelreservierung vom technischen Ablauf her ungleich schwieriger zu gestalten, da die Aufenthaltsdauer häufig nicht

-
- 1) Lufthansa: Analyse der Stellungnahmen von Lufthansa-Außenstellen über Visiteurs, unveröffentlichte Untersuchung, Köln 1971, S.16.
 - 2) Auf diese Wettbewerbssituation weist die Lufthansa in ihrem Memorandum zum Vertrag mit der Inter-Continental Hotels Corporation hin: "Ein großer Teil der namhaften Luftverkehrsgesellschaften hat bereits vor Initiative der Lufthansa Maßnahmen eingeleitet, für ihren Bedarf Hotelkapazitäten zu schaffen ... Lufthansa war daher auch aus Konkurrenzgründen gezwungen, auf dem Gebiet der Hotelreservierung initiativ zu werden, wollte sie nicht Gefahr laufen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren." Lufthansa: Memorandum, a.a.O., S.7 f.
 - 3) Vgl. Rössger, E.: Die Reisebüros im Vertriebssystem der Luftverkehrsgesellschaften, Forschungsberichte des Landes Nordrhein-Westfalen, Nr.1134, Köln - Opladen 1962, S.79 (Zitierweise: Reisebüros).

vorher exakt angegeben werden kann, weshalb die Vornahme von kurzfristigen Transaktionen notwendig wird.

bb) Hotelreservierungssysteme

Die Überlegung, den Bestand verfügbarer Hotelzimmer zentral zusammenzufassen und die Vornahme von Reservierungen systematisch zu steuern, ist nicht neu.¹⁾ Die wachsende Massenhaftigkeit im Luftverkehr, der Einsatz von Großraumflugzeugen und der Ausbau eines weltumspannenden Flugbetriebes haben jedoch ältere Verfahren der Hotelreservierung mit Brief, Telefon oder Fernschreiber zeitraubend und damit auch kostspielig gemacht. Deshalb arbeiten die Linienfluggesellschaften am Aufbau bzw. an der Verbesserung von Hotelreservierungssystemen, die sich nach folgenden Gesichtspunkten unterscheiden lassen.

1. Nach dem Ausmaß der Automatik der Informationsvorgänge:

- a) manuell arbeitende Reservierungssysteme
- b) elektronisch arbeitende Reservierungssysteme

2. Nach dem Träger der Reservierungssysteme:

- a) gesellschaftseigene Reservierungssysteme
- b) gesellschaftsfremde Reservierungssysteme

Sowohl manuelle als auch automatische Hotelreservierungssysteme bestehen aus den drei Elementen Reservierungszentrale, Reservierungsstellen (z.B. Verkaufsbüros der Linienfluggesellschaften, Reisebüros) und den angeschlossenen Hotels.

Die manuellen Systeme arbeiten mit Hotelhandbüchern ("hotel manuals"), die periodisch ergänzt werden und durch die den Verkaufsstellen der Belegungsstand von Hotels nach folgender Einteilung übermittelt wird:

1) Vgl. hierzu und dem folgenden Burkhalter, H.D.: Elektronische Hotelreservierung in Europa, Referat gehalten anlässlich der Studententagung des Gottlieb-Duttweiler-Insti-

- Ausgebuchte Zeiträume ("unable"), für die Reservierungen ausgeschlossen sind.
- Zeiträume, in denen Buchungen nur nach Anfrage und Bestätigung möglich sind ("on request").
- Zeiträume, in denen sofort eine Reservierung von der Verkaufsstelle vorgenommen werden kann ("free sale").

Die Informationsübermittlung erfolgt überwiegend durch Fernschreiber und Telefon.

Einige Linienfluggesellschaften integrieren die Hotelreservierung in ihre elektronischen Reservierungs- bzw. Informationssysteme,¹⁾ in denen u.a. bereits Informationen über Belegstand der Plätze im Flugzeug, Passagierlisten, Flugpläne anderer Gesellschaften, Flugpreise, Daten der Flugpassagiere und Pauschalarrangements gespeichert sind.²⁾ Diese elektronischen Reservierungs- bzw. Informationssysteme bestehen aus zwei großen Bestandteilen: den

tuts vom 6.-9.4.1970 in Rüschlikon-Zürich, in: Neue Entwicklungen in der Hotellerie, Berner Studien zum Fremdenverkehr, Heft 10, Hrsg.: Forschungsinstitut für Fremdenverkehr an der Universität Bern, Bern und Frankfurt/M. 1972, S.291 ff. (Zitierweise: Hotelreservierung); Rössger, E.: Reisebüros, a.a.O., S.79 ff.

- 1) Hierauf weist beispielsweise der Jahresbericht 1970 der UAL, Inc. hin: "Advanced reservations systems are being studied, making full use of electronic equipment available to Western International through its association with UAL, Inc. and United Air Lines, in order to provide the Western International hotel customer instant accommodation confirmation and give to Western International's management sophisticated control over a complex operation." UAL, Inc.: Annual Report 1970, S.17.
- 2) Vgl. hierzu und dem folgenden Start-Studiengesellschaft zur Automatisierung für Reise und Touristik GmbH: Systemanalyse für die Entwicklung und den Aufbau eines Reservierungs- und Informationssystems, unveröffentlichte Untersuchung, Frankfurt/M. 1973, S.125 ff. (Zitierweise: Systemanalyse); o.V.: Computer Travel Planning, in: Airline Management and Marketing, Vol.1 (1969), No.4, S.59 ff.; o.V.: Elektronisches Hotel- und Reservierungssystem, in: Hotel Revue, 79.Jg. (1970), Nr.36, S.6.

Eingabe- und Ausgabeeinheiten (Terminals) sowie dem Zentralcomputer, die ständig ("on line") miteinander in Verbindung stehen. Diese Systeme arbeiten darüber hinaus nach dem Realzeitverfahren, d.h. Informationen werden unmittelbar nach Anfrage übermittelt.

Bei einer Hotelreservierung wird durch die Terminalschreibmaschine der Reservierungswunsch des Flugpassagiers, z.B. Einzel- oder Doppelzimmer, Preis, Belegungszeitraum, Konferenzräume usw., eingegeben. Innerhalb weniger Sekunden erscheint auf dem Bildschirm des eingebenden Terminals die Information, ob der Reservierungswunsch erfüllt werden kann. Entweder ist damit gleichzeitig die Reservierung registriert, oder es werden unmittelbar Alternativen dargestellt.

Da der Aufbau eines eigenen weltweiten Hotelreservierungssystems einerseits mit großen Kosten verbunden ist, andererseits ein Reservierungssystem nicht zu Hotels in allen in Frage kommenden Orten Zugriff haben kann, hat sich eine Reihe von Linienfluggesellschaften entweder ausschließlich oder aber zusätzlich an gesellschaftsfremde Systeme angeschlossen.

Im folgenden sollen die Hotelreservierungssysteme der Linienfluggesellschaften PAA und Lufthansa näher betrachtet werden.

Die PAA setzt seit 1969 unter der Bezeichnung "Panamac" ein elektronisches Informations- und Reservierungssystem ein, das überwiegend Informationen im Zusammenhang mit der Platzreservierung im Flugzeug verarbeitet, aber auch Zimmerreservierungen in Hotels der Inter-Continental Hotels Corporation und in 200 weiteren Vertragshotels sowie die Buchung von ca. 100 Pauschalarrangements vornehmen kann.¹⁾

1) Vgl. Menzel, R.E.: Automation in Tourism, Referat gehalten anlässlich des Trans Atlantic Travel Congress am 13.3.1969 in Amsterdam, vervielfältigtes Manuskript, S.1 ff.

Die PAA und die Inter-Continental Hotels Corporation nutzen in zunehmendem Maß die Vorteile der Zusammenarbeit:

- Die Verkaufsbüros der PAA sind angewiesen, vorrangig Leistungen der Inter-Continental-Hotels anzubieten und nur auf ausdrücklichen Wunsch des Flugpassagiers eine Zimmerreservierung in anderen Hotels vorzunehmen.
- Die Verkaufsbüros der PAA nehmen Zimmerreservierungen in Inter-Continental-Hotels auch dann kostenlos vor, wenn der Flugpassagier nicht mit der PAA fliegt.¹⁾

Die Lufthansa nimmt Hotelreservierungen noch nach einem manuellen System vor, das gesellschaftsfremde Systeme (z.B. das "Panamac"-Reservierungssystem für die Hotels der Inter-Continental-Hotelkette und den Steigenberger Reservierungsservice - SRS²⁾) einbezieht. Die Grundlage des Systems bildet ein in allen Außenstellen der Lufthansa ausliegendes Reservierungshandbuch, in dem Informationen über ca. 200 Hotels enthalten sind, mit denen entsprechende Reservierungsvereinbarungen bestehen.³⁾ Für Zeiträume, in denen ein freier Verkauf ("free sale") zugelassen ist, kann sofort eine Reservierungsbestätigung gegeben werden. Für die Zeiträume, in denen Buchungen nur nach Anfrage ("on request") in dem betreffenden Hotel möglich sind, beträgt die Wartezeit bis zu zwei Tagen.

Die Hotelreservierungen erfolgen kostenlos und im allgemeinen nur in Zusammenhang mit Buchungen für Flüge mit der Lufthansa. Für die Zeiträume, in denen ein Mangel an Hotelkapazität vorliegt (z.B. in der Hochsaison oder wäh-

1) o.V.: Das Panamac-Reservierungssystem, in: Hotel-Revue, 78. Jg. (1969), Nr.15, S.4.

2) Zum Steigenberger-Reservierungs-System vgl. Seite 177.

3) Die Ausführungen über das Hotelreservierungssystem der Lufthansa beruhen auf unveröffentlichten Unterlagen der Lufthansa. Vgl. auch Lufthansa: Reservierungshandbuch-Hotelverzeichnis, o.O. o.J.

rend Messen und Ausstellungen), besteht die Anweisung, bei der Hotelreservierung die Passagiere im ertragstarken Langstreckenverkehr zu bevorzugen. Werden die Dienste mehrerer Fluggesellschaften zwischen Abflug- und Zielort in Anspruch genommen, so nimmt die Lufthansa Anforderungen für Hotelreservierungen nur dann vor, wenn der Wert der Flugpassage für sie mindestens 70 Dollar beträgt.

Die Lufthansa plant, ihr elektronisches Informations- und Platzbuchungssystem Univac 494, an das bisher Lufthansa-Außenstellen in Europa und den USA angeschlossen sind, ab Mitte 1974 auch für die Hotelreservierung zu nutzen. Es wird dann angestrebt, in den von der Lufthansa angeflogenen Orten bis zu zehn und in weiteren 50 nicht angeflogenen Orten bis zu fünf Hotels in das Reservierungssystem einzubeziehen.

Somit läßt sich feststellen, daß erst die neuere Entwicklung im Bereich der elektronischen Datenverarbeitung den Aufbau wirkungsvoller Hotelreservierungssysteme und damit eine zweckmäßige "Verbundwirtschaft"¹⁾ zwischen Fluggesellschaften und Hotels ermöglicht hat. Die große absatzpolitische Bedeutung einer schnellen Abwicklung von Informations- und Reservierungsvorgängen im Fremdenverkehr hat die elektronische Datenverarbeitung zu einem bestimmenden Faktor für Strukturwandlungen im Hotelgewerbe unter dem Einfluß von Fluggesellschaften werden lassen.

1) Walterspiel, G.: Einführung, a.a.O., S.216.

c) Das Hotel im Flugpauschalreiseangebot

ca) Der Trend zur Flugpauschalreise

Als Hauptzielgruppe haben Linienfluggesellschaften lange die geschäfts- und die privatreisenden Passagiere angesehen, die im Rahmen der IATA-Tarifgestaltung durch den Normaltarif erfaßt wurden. Die Lufthansa spricht in diesem Zusammenhang von einem "Vollzahler-Marktsegment".¹⁾ Den hohen Ansprüchen dieser Passagiere an das angebotene Produkt sind - wie aus den Ausführungen des vorigen Abschnittes hervorgeht - die Linienfluggesellschaften u.a. durch die Einbeziehung der Hotelreservierung in das Leistungsangebot entgegenkommen. Am gesamten Passagieraufkommen im Luftverkehr nimmt der Anteil dieser "Kernzielgruppe"²⁾ jedoch seit Jahren ab.

Während früher der Flugpassagier die Gestaltung der Reise einschließlich seines Aufenthalts am fremden Ort selbst übernahm, hat sich mit der Konzeption der Flugpauschalreise eine Reiseform entwickelt, die den Flugpassagieren Funktionen der Planung und der Organisation abnimmt. Mit dieser Konzeption wurden neue Nachfragerschichten aus niedrigeren Einkommensstufen für den Luftverkehr erschlossen. Diese häufig flugunerfahrenen Passagiere erwerben die Transportleistung weder allein noch gemeinsam mit weiteren Reiseleistungen als Leistungsbündel, sondern das Produkt "organisierte Urlaubsreise"³⁾ relativ preisgünstig im Rahmen eines Flugpauschalarrangements.

1) Lufthansa: Die marktorientierte Lufthansa, unveröffentlichte Untersuchung, Frankfurt/M. 1972, S.55 (Zitierweise: Die marktorientierte Lufthansa).

2) Lufthansa: Die marktorientierte Lufthansa, a.a.O., S. 51.

3) Schlegel, H.: Wettbewerbsanalyse, a.a.O., S. 119.

Neben der Transportleistung umfassen Flugpauschalreisen weitere Leistungen, wie Hotelunterkunft, Rundfahrten, Mietwagen und Theaterbesuch, die in einer bestimmten, nicht veränderlichen Kombination (z.T. nach dem sogenannten Baukastenprinzip) von Reiseveranstaltern oder deren Absatzmittlern (Reisebüros) angeboten werden.¹⁾ Die niedrige Preisstellung für das Gesamtarrangement beruht auf speziellen Tarifen für die Transportleistung und/oder den zentralen Einkauf sowie auf der hohen Auslastung der Transport- und Hotelkapazitäten.

Im Zusammenhang mit derartigen Flugpauschalreisen - auch Inclusive Tours oder abgekürzt IT-Reisen genannt - werden Transportleistungen sowohl von Charterfluggesellschaften (ITC) als auch von Linienfluggesellschaften (IATA-IT) erbracht.²⁾ Dabei erhebt sich nun die Frage nach der Bedeutung des Hotelengagements für die Fluggesellschaften im Rahmen von Flugpauschalreisen.

cb) Flugpauschalreisen mit Charterfluggesellschaften

Welche Entwicklung Flugreisen mit Charterfluggesellschaften, von denen der überwiegende Teil im Rahmen von

-
- 1) Eine exakte Abgrenzung zwischen Reiseveranstaltern und Reisebüros ist in der vorliegenden Untersuchung nicht notwendig, da in der Praxis die meisten Veranstalter gleichzeitig als Vermittler für Fluggesellschaften auftreten und Reisebüros, die vorwiegend eine Vermittlertätigkeit ausüben, in geringem Umfang auch als Veranstalter tätig sind. Reiseveranstalter und Reisebüros werden deshalb in der vorliegenden Arbeit auch unter dem Oberbegriff Absatzmittler zusammengefaßt. Vgl. Knebel, H.K.: Tourismus, a.a.O., S.54. Hunziker, W.: Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S.252 ff.
 - 2) Zur Entwicklung von Flugpauschalreisen mit Linien- sowie mit Charterfluggesellschaften vgl. Dirlewanger, G.: Preisdifferenzierung, a.a.O., S.122 ff.; Rudolf, A.: Pauschalreise, a.a.O., S.110 ff.

Pauschalreisen durchgeführt wird,¹⁾ genommen haben, kommt beispielsweise in dem von der BRD ausgehenden Pauschalflugverkehr zum Ausdruck: Die Zahl der Flugpauschalreisenden stieg von 96 000 im Jahr 1963 auf ca. 2,5 Mio. im Jahr 1972 an.²⁾ Nach Angaben des Deutschen Instituts für Luftverkehrsstatistik benutzten im Jahr 1970 von 100 Passagieren im grenzüberschreitenden Verkehr von und nach der BRD bereits 48 das Flugzeug einer Charterfluggesellschaft und 52 das einer Linienfluggesellschaft.³⁾

Das Verhältnis der Linienfluggesellschaft zum Charterluftverkehr hat dabei eine eigentümliche - im Wesen der IATA als Preis- und Konditionenkartell begründete - Regelung erfahren. Um dem Linienverkehr Passagieraufkommen nicht zu entziehen, wurde die Vercharterung von Fluggerät im Rahmen der IATA-Tarifvereinbarungen restriktiven Bedingungen unterworfen.⁴⁾ Da mit dieser Maßnahme jedoch die Entwicklung des Passagieraufkommens der unabhängigen Charterfluggesellschaften nicht aufgehalten werden konnte, umging die Mehrzahl der Linienfluggesellschaften diese IATA-Regelung durch die Gründung von bzw. die Beteiligung an rechtlich selbständigen Charterfluggesellschaften,⁵⁾ um

-
- 1) Ein geringer Teil des Charterflugverkehrs bezieht sich auf den Transport von Gastarbeitern, Militärangehörigen und sonstigen Gruppen, die nicht im Rahmen einer Pauschalreise durchgeführt werden. So betrug z.B. der Anteil der Gastarbeiter an den Passagieren der Charterfluggesellschaft Condor Flugdienst GmbH 1970 ca. 5 %. Vgl. Condor Flugdienst GmbH (Hrsg.): Taschenbuch für die Touristik-Presse 1971/72, Köln 1971, S.322.
 - 2) Vgl. hierzu die Entwicklung des von der BRD ausgehenden Flugpauschalreiseverkehrs mit Charterfluggesellschaften 1963 - 1972 in Anlage 9
 - 3) Vgl. Krüger, E.: Höchster Zuwachs in der Flugtouristik, in: HB, Nr. 199 vom 15./16.10.1971.
 - 4) Vgl. Dirlewanger, G.: Preisdifferenzierung, a.a.O., S.122 ff.
 - 5) Vgl. hierzu die Aufstellung der Beteiligungen europäischer Linienfluggesellschaften an Charterfluggesellschaften in Anlage 10

auf diese Weise eine "totale Marktaberschöpfung" zu erreichen.

So ist beispielsweise die Condor Flugdienst GmbH als 100%ige Tochtergesellschaft in zunehmendem Maß ein Instrument der Lufthansa geworden. Von unabhängigen Charterfluggesellschaften, auf deren Initiative und auf deren Zusammenarbeit mit unabhängigen Reiseveranstaltern der Erfolg der Konzeption der Flugpauschalreise zunächst ausschließlich beruhte, wird deshalb befürchtet, daß die Lufthansa "langsam auf dem Weg ist, eine gemischte Linien/Charterfluggesellschaft zu werden".¹⁾

Die Bedeutung eines Hotelengagements für Charterfluggesellschaften läßt sich aus dem Wesen von Flugpauschalreisen ableiten. Für die Veranstalter von Flugpauschalreisen liegt das unternehmerische Risiko im Einkauf von optimal aufeinander abgestimmten Transport- und Hotelkapazitäten. Da Transportkapazität - mit Ausnahme kurzer Phasen in der Hauptsaison - nahezu im Überfluß vorhanden ist, entscheidet bei einem Mangel an Hotelkapazität, der häufig insbesondere in stark frequentierten Urlaubsgebieten auftritt, das verfügbare Hotelangebot über den Erfolg eines Reiseveranstalters. So bekommt ein Veranstalter an manchen Urlaubsorten Hotelkapazität nur noch, wenn er "Garantien übernimmt oder Vorauszahlungen leistet, die bis zu drei Saisons gehen".²⁾

Gleichzeitig besteht jedoch eine Abhängigkeit der Chartergesellschaften von den Käufern ihrer Transportleistungen, den Veranstaltern. Aus dieser Erkenntnis heraus bemühen sich Charterfluggesellschaften um eine Verfügbarkeit

-
- 1) Odrich, P.: Ein Touristik-Imperium der Lufthansa?, in: Blick durch die Wirtschaft, Nr.203 vom 3.9.1969
 - 2) Schlegel, H.: Wettbewerbsanalyse, a.a.O., S.159 ff.; o.V.: Der Kampf um die Betten, in: FAZ, Nr.11 vom 14.1.1971; o.V.: Zuwenig Betten für Flugurlauber, in: SZ, Nr.51 vom 28.2.1970.

von Hotelkapazität, um sich durch ein kombiniertes Angebot von Transport- und Hotelleistungen bei den Veranstaltern Präferenzen zu verschaffen.

Eine Reihe unabhängiger Charterfluggesellschaften - vor allem in den USA, Spanien, Großbritannien und Skandinavien - hat sich deshalb an Hotelunternehmungen beteiligt.¹⁾ So hat beispielsweise die amerikanische Charterfluggesellschaft Trans International Airways 1973 eine Beteiligung in Höhe von 45 % an der spanischen Gesellschaft Melia International Hotels erworben, die Hotels des gehobenen Standards mit über 10 000 Betten u.a. in Europa, Mittel- und Südamerika besitzt und/oder betreibt.²⁾ In der BRD ist die zur Schörghuber-Unternehmensgruppe gehörende German Air Bedarfsluftfahrt GmbH & Co. KG, Frankfurt/M., mit dieser Zielsetzung ebenfalls im Hotelsektor aktiv geworden.³⁾

Bei den zu Linienfluggesellschaften in einem Konzernverhältnis stehenden Charterfluggesellschaften läßt sich demgegenüber die Tendenz feststellen, über Zimmerkontingente in Hotels zu verfügen, zu denen ihre Muttergesellschaft in einem Beteiligungszusammenhang steht. Die Luft-hansa hat sich beispielsweise - vorwiegend im Hinblick auf die Interessen ihrer Tochtergesellschaft Condor Flugdienst GmbH - bei einer Reihe von Hotels in Entwicklungsländern engagiert. Darunter ist sie über eine Beteiligung in Höhe von 22,5 % am Stammkapital der Deutschen Hotelgesellschaft für Entwicklungsländer mbH, Köln, bei folgenden Hotelunternehmungen engagiert:⁴⁾

1) Vgl. Hughes, L.M.: Hotels, a.a.O., S.47.

2) Vgl. Hughes, L.M.: Hotels, a.a.O., S.47.

3) Hotelprojekte der Schörghuber-Unternehmensgruppe befinden sich beispielsweise in Antalia (Türkei) und auf den spanischen Inseln Mallorca und Teneriffa im Stadium der Planung. Vgl. Kerlikowsky, H.: Schörghuber baut einen Hotel-Konzern auf, in: FAZ, Nr.292 vom 16.12.1972.

4) Die Angaben über die Beteiligungsverhältnisse der Luft-

- der Kenya Safari and Lodges Hotels Ltd., Nairobi, Kenya, die über eine Hotelkapazität von 404 Betten in drei Hotels verfügt,
- der Griechisch-Deutschen Touristik AG, Kreta, die in Malia auf der Insel Kreta ein Bungalow-Dorf mit insgesamt 323 Betten errichtet hat, und
- der Deutsch-Türkischen Hotelgesellschaft AG, die ein Hotel in Antalia (Türkei) mit 300 Betten und ein Hotel in Belek Köy (Türkei) mit 750 Betten errichtet.

Weiterhin ist die Lufthansa mit 11,2 % am Gesellschaftskapital der Tourism Promotion Services of Kenya Ltd., Nairobi (Kenya),¹⁾ und mit 8,1 % am Gesellschaftskapital der Tourism Promotion Services of Uganda Ltd., Kampala (Uganda),²⁾ beteiligt, die in folgenden Projekten engagiert sind:

- Stadthotel in Nairobi, Kenya (200 Betten),
- Küstenhotel an der Shanzu Beach, Kenya (250 Betten),
- Lodge im Amboseli Game Reserve, Kenya (100 Betten),
- Lodge im Masai-Mara Game Reserve, Kenya (150 Betten),
- Lodge an den Murchison Falls, Uganda (150 Betten).

cc) Flugpauschalreisen mit Linienfluggesellschaften

Dem Trend zur Flugpauschalreise kamen die IATA-Linienfluggesellschaften in gewissem Umfang auch durch die 1959 vorgenommene Einführung von Flugpauschalreisen (IATA-IT)

hansa zu Hotelunternehmungen in Entwicklungsländern beruhen auf unveröffentlichten Unterlagen der Lufthansa.

- 1) Zu den Beteiligungsverhältnissen an der Tourism Promotion Services of Kenya Ltd. vgl. Anlage 11
- 2) Zu den Beteiligungsverhältnissen an der Tourism Promotion Services of Uganda Ltd. vgl. Anlage 12

entgegen.¹⁾

Um nicht geschäfts- und privatreisende Passagiere vom Normaltarif abzuziehen, wurden für diesen Tarif Bedingungen festgelegt, von denen die Einbeziehung von Hotelleistungen erhebliche Bedeutung besitzt. Danach umfassen diese Flugpauschalreisen (IATA-IT) alle Einzel- und Gruppenreisen, die

- von Veranstaltern bzw. Reisebüros mit Linienfluggesellschaften durchgeführt und
- zu einem Pauschalpreis verkauft werden, der außer den Transportkosten die Kosten für die Unterkunft und eine weitere touristische Leistung enthalten muß.

Die Hotelleistungen müssen darüber hinaus in der Werbeliteratur genau beschrieben und im Pauschalpreis im voraus bezahlt werden. Durch die tariflich festgelegte Kombination der Transportleistung mit Hotelleistungen ist die Absatzpolitik der Linienfluggesellschaften - ebenso wie die der Charterfluggesellschaften - darauf ausgerichtet, die unabhängigen Veranstalter von IATA-IT-Flugreisen durch ein kombiniertes Angebot von Transport- und Hotelleistungen an sich zu binden.²⁾

-
- 1) Vgl. hierzu und dem folgenden Lufthansa (Hrsg.): IT-ABC 1972, Frankfurt/M. 1972; Dirlewanger, G.: Preisdifferenzierung, a.a.O., S.112 ff.
 - 2) So kommt die Lufthansa in dem Memorandum zum Vertrag mit der Inter-Continental Hotels Corporation zu dem Schluß, daß "die mit der B-747 erwarteten tariflich begünstigten Gruppenreisen von allen Fluggesellschaften unter Zwischenschaltung von Veranstaltern immer mehr komplette Arrangements und damit immer mehr Bereitstellung von Hotelbetten verlangen". Lufthansa: Memorandum, a.a.O., S.6; vgl. auch Erskine, W.D.C.: Hotellerie, a.a.O., S.21. - So betrug 1972 der Anteil der Passagiere mit IT-Tarif am Gesamtpassagieraufkommen der Lufthansa 16,6 % (715.046 Passagiere). Entnommen aus unveröffentlichten Unterlagen der Lufthansa.

d) Markennamen und -zeichen internationaler Hotelketten

Die Markierung von Produkten bzw. Leistungen zeichnet sich durch eine langfristig unveränderliche Darstellung des Markennamens, des Markenzeichens oder ihrer Kombination aus und ist mit Gutenberg "zunächst lediglich ein Akt der Produktgestaltung, aber noch nicht ein Akt der Werbung".¹⁾ Nachdem das Engagement der Linienfluggesellschaften - wie aus den bisherigen Ausführungen hervorgeht - überwiegend im Rahmen von internationalen Hotelketten erfolgt, erhebt sich die Frage, welche absatzpolitische Bedeutung deren Markennamen und -zeichen für die Linienfluggesellschaft beizumessen ist.

Wie bereits mehrfach hervorgehoben wurde, stellen Flugpassagiere gehobene Ansprüche an den Leistungsstandard von Hotels. Die Erfüllung dieser Ansprüche liegt insofern im Interesse der Fluggesellschaften, als Vorstellungen der Passagiere über die Leistungskraft einer Fluggesellschaft auch von der Qualität der vermittelten bzw. im Rahmen eines Flugpauschalarrangements gebuchten Hotels beeinflusst werden.²⁾ Die absatzpolitische Bedeutung eines Hotels für die Fluggesellschaften wird jedoch nicht nur von der Qualität der Hotelleistungen selbst, sondern insbesondere auch von dem Vorstellungsbild (Image) bestimmt, das in der Öffentlichkeit bzw. bei den Flugpassagieren und potentiellen Hotelgästen über das Hotel besteht.

Eine Prüfung von Hotelleistungen auf ihre Qualität ist dem Flugpassagier vor der Reservierung jedoch nicht mög-

1) Gutenberg, E.: Der Absatz, a.a.O., S.410; zu Wesen und Bedeutung von Markennamen und -zeichen vgl. für viele Thumann, P.: Grundformen des Markenartikels - Versuch einer Typologie, Diss., TU Berlin 1961, S.10 ff.
2) Vgl. Lufthansa: Standort, a.a.O., S.36.

lich, da Hotelleistungen erst mit der Inanspruchnahme produziert werden und sich darüber hinaus nur unzureichend, beispielsweise in Anzeigen, Prospekten und Katalogen, darstellen lassen. Hinzu kommt, daß der Ruf eines Hotels als Wertmaßstab für die Qualität von Hotelleistungen wiederum nur langfristig Wandlungen unterliegt.

Vor diesem Hintergrund wird die absatzpolitische Bedeutung der Markierung im Rahmen von Hotelketten deutlich, bei denen nicht mehr das einzelne Hotel, sondern Markenname und -zeichen der Hotelkette zum Imageträger wird. So beruht die absatzpolitische Konzeption internationaler Kettenhotels - auch bei heterogener Struktur einzelner Betriebstypen - insbesondere darauf, durch Markennamen und -zeichen, gemeinsame Grundkonzepte der Innenarchitektur, gastronomischen Leistung, Service-Organisation, Werbung und Public Relations "innerhalb kürzester Zeit zu Synonymen für Qualität und Service"¹⁾ zu werden.

Besonders die zunehmende Zahl der Passagiere im Fern-tourismus, denen Sprache und Gebräuche eines unbekannten Landes nicht geläufig sind, vertraut im Zweifelsfall Markennamen und -zeichen internationaler Hotelketten, deren Qualitätsvorstellung und -gewährleistung deshalb der absatzpolitischen Strategie der Fluggesellschaften im Rahmen eines weltweiten Flugverkehrs entgegenkommen.

Da Markennamen und -zeichen Vorstellungen auf die zu erwartende Qualität der Hotelleistungen hervorrufen sollen, erfolgt ihre Wahl nach eingehenden psychologischen Analysen. Als beispielsweise die Air France und die European Hotel Corporation Namen für ihre zu errichtenden Hotelketten suchten, wurden alternative Bezeichnungen auf ihre Aussprache in verschiedenen Sprachen, Erinnerungsgehalt, Aufforderungscharakter und mögliche markenschutzrechtliche Ein-

1) Kaspar, C.: Hotellerie, a.a.O., S.6.

wände überprüft. Die Air France entschied sich schließlich für den Namen "Meridien", weil er diese Ansprüche erfüllt und der französische Klang des Namens auf französische Gastfreundschaft und Gastronomie hinweist.¹⁾

Als Namen für die Hotelkette der European Hotel Corporation standen u.a. die Namen Journey's Inn, Flight Castles, Euro-links Hotels, Uniline Hosts, Lotomincs, Jet Harbor, Eurowings Hotels, TEACH (The European Airlines Community of Hotels) und Windrose zur Auswahl.²⁾ Man entschied sich zunächst für den Namen "Ava"-Hotels, weil dieser einen europäischen Klang besitzt und eine Assoziation zum Fliegen hervorruft. Da dieser Name jedoch rechtlich nicht geschützt werden konnte, wählte die European Hotel Corporation schließlich den Markennamen "Penta" mit dem Zusatz "Airline Hotels" in Anlehnung an den Zusammenschluß der fünf (griech. penta = fünf) europäischen Linienfluggesellschaften.

Welche Bedeutung Markennamen bzw. -zeichen im Hotelgewerbe beigemessen wird, läßt sich in diesem Zusammenhang auch am Beispiel des Hotels Vier Jahreszeiten, München, ansehen. Nach Änderung der Eigentums- und Betriebsführungsverhältnisse im Jahr 1970³⁾ erfolgt für dieses - auf Grund der Qualität seiner Hotelleistungen seit jeher bekannte - Haus zusätzlich eine Nutzung des Markennamens "Kempinski" im deutschsprachigen Raum und des Markennamens "Inter-Continental" im nichtdeutschsprachigen Raum. Mit dieser - nach geographischen Gesichtspunkten differenzierten - Nutzung von Markennamen und -zeichen wird einmal der Name

1) Vgl. Air France (Hrsg.): Presseinformation der Direktion für Deutschland vom 3.3.1972, S.2.

2) Vgl. hierzu und dem folgenden Harris, Kerr & Forster: European Hotel Corporation, a.a.O., S.157; o.V.: Neue Hotelkette soll Ava heißen, in: HB, Nr. 95 vom 18.5.1971.

3) Vgl. Seite 24 und 66.

des weltbekannten Hotels Vier Jahreszeiten erhalten und zum anderen das Image der Kempinski Hotel-Betriebs-AG - als ein um Individualität (im Gegensatz zur Uniformität von Hotelketten) berühmter Hotelkonzern - auf das Hotel übertragen.¹⁾ Die Nutzung des Markennamens "Inter-Continental" schließlich zielt insbesondere auf potentielle ausländische Hotelgäste, denen dieser Kettenname eher eine Qualitätsvorstellung von den zu erwartenden Hotelleistungen gibt als die Namen "Vier Jahreszeiten" oder "Kempinski".²⁾

3. Bedeutung von Hotels im Rahmen der Preispolitik

Die zunehmende Verbundenheit der Transportleistung mit weiteren Teilen des Leistungsbündels "Reise" hat bei Linienfluggesellschaften auch zu preispolitischen Überlegungen geführt. Insbesondere der Trend zur Flugpauschalreise hat den Fluggesellschaften gezeigt, daß sich das Preisbewußtsein einer zunehmenden Zahl von Flugpassagieren, vornehmlich der Privatreisenden bzw. Touristen, immer stärker auf den Preis der Gesamtreise bezieht.

Während die Flugpreise seit dem Zweiten Weltkrieg eine sinkende Tendenz gezeigt haben, wurde die Preisentwicklung im Hotelgewerbe von einem entgegengesetzten Trend ge-

1) In einer Anzeigenserie für das Hotel Vier Jahreszeiten, München, wird beispielsweise von "Hotel-Persönlichkeit: Hotel Vier Jahreszeiten" und "Kempinski-Hotels: Mehr für Mensch und Muße" gesprochen. Vgl. Kempinski Hotel-Betriebs-AG: Anzeige, in: Capital, 13. Jg. (1974), Nr. 2, S.46.

2) Vgl. hierzu beispielsweise die englischsprachigen Prospekte für das Hotel Vier Jahreszeiten, München, in denen von "A Kempinski Inter-Continental Hotel" oder auch "Member of Inter-Continental" gesprochen wird.

prägt.¹⁾ Hohe Hotelpreise sind vor allem für Orte mit einem Mangel an Hotels charakteristisch, "da die Preispolitik der Hotels nicht nur überwiegend, sondern in manchen Fällen ausschließlich von der Marktseite her bestimmt wird."²⁾

In diesem Zusammenhang weist beispielsweise Scherrer für die Swissair ausdrücklich auf die Notwendigkeit einer Beeinflussung der Hotelpreise hin: "Eine marktbewußte Luftverkehrsgesellschaft kann es sich auf die Dauer nicht leisten, ihre Marketing-Funktion auf das reine Transportangebot zu beschränken. Es wird zu ökonomischem Unsinn, wenn mit ernsthaften, verkehrsfördernden Absichten geschaffene, jährlich sich überstürzende Tarifiereduktionen durch einen mindestens so starken Preisauftrieb der kompletären touristischen Leistungen wirkungslos werden. Was nützt ein um 15 % ermäßigter Sondertarif für Flugpauschalreisen nach dem östlichen Mittelmeer, wenn die Hotelverbände der Zielländer gleichzeitig eine 20%ige Preiserhöhung dekretieren? Die Marketingfunktion einer Luftverkehrsgesellschaft darf sich nicht darin erschöpfen, zum bloßen Preisregulator der gesamten touristischen Leistung degradiert zu werden. Folgerichtiges Marketing einer Luftverkehrsgesellschaft heißt somit, auf die ... preisliche Gestaltung der touristischen Komplementärleistungen, wie Hotelaufenthalte, Cartransporte, Landausflüge, ja sogar Verkauf von Pauschalarrangements, dort aktiven Einfluß zu nehmen, wo die Bestrebungen der Luftverkehrsgesellschaften durch marktwidriges Verhalten der übrigen Leistungsträger zunichte gemacht werden."³⁾

1) Vgl. o.V.: Jumbo Jet Aircraft Changing International Travel, in: Service World International, Vol.2, (1968), No.2, S.22 f.; Wahab, S.E.A.: Tourism, a.a.O., S.146.

2) Walterspiel, G.: Einführung, a.a.O., S.174.

3) Scherrer, H.: Marketing im Luftverkehr, unveröffentlicht-

Wenn man Linienfluggesellschaften als Mehrproduktunternehmungen auffaßt, dann läßt sich die preispolitische Bedeutung der zu ihnen in einem Beteiligungszusammenhang stehenden Hotels aus dem preistheoretischen Konzept bei verbundener Nachfrage ableiten.¹⁾

Bei verbundener Nachfrage zweier Produkte bzw. Teilprodukte ist die nachgefragte Menge nach dem einen Produkt abhängig vom eigenen Preis und vom Preis des anderen Produktes. Unter dieser Voraussetzung kann die niedrige Preisstellung für ein Produkt zu Verlusten führen, die durch die hierdurch hervorgerufene Absatzausweitung bei dem komplementären Produkt überkompensiert werden. Eine Anwendung dieses preispolitischen Konzepts durch Linienfluggesellschaften würde bedeuten, daß die in einem Beteiligungszusammenhang stehenden Hotels den eigenen Passagieren zu Preisen angeboten würden, die nicht an den Kosten für die Hotelleistungen orientiert sind.

Die Auswirkungen einer derartigen Preispolitik fürchtet beispielsweise David für die in der International Hotel Association (IHA), Paris,²⁾ zusammengeschlossenen Hotels,

tes Manuskript, Zürich 1967, S.19; vgl. hierzu auch Erskine, W.D.C.: Hotellerie, a.a.O., S.21; Lufthansa: Jahresbericht 1966, S.8.

- 1) Vgl. hierzu und dem folgenden Skiba, G.: Preisdiskriminierung und Wettbewerbspolitik, Wirtschaftsrecht und Wirtschaftspolitik, Bd.20, Frankfurt/M.1971, S.44 ff.; Schmid, L.M.: Grundlagen und Formen der Preisdifferenzierung im Lichte der Marktformenlehre und der Verhaltenstheorie, Diss., Mainz 1964, S.99 ff. (Zitierweise: Preisdifferenzierung); Seidenfus, H.St.: Mehrproduktunternehmen, a.a.O., S.208 ff.
- 2) Der International Hotel Association (IHA) mit Sitz in Paris gehören 60 nationale Hotelverbände, darunter die Deutsche Sektion der IHA, mit dem Ziel an, "to defend and promote the international hotel industry". (Brief des Generalsekretärs der International Hotel Association, J. David, an den Verfasser vom 19.10.1971)

wenn er äußert: "Da das Flugzeug ohnehin fliegt, liegt es im wohlverstandenen Interesse der Fluggesellschaft, den Fluggast so lange kostenlos zu beherbergen, als das Zimmer nicht teurer zu stehen kommt als der Gewinn, der ihnen entgangen wäre, wenn sie den Flugschein nicht verkauft hätte."¹⁾ Welche Aktivitätsspielräume dabei im einzelnen zur Verfügung stehen, läßt sich in Anlehnung an die im Schrifttum vorgenommene Klassifikation von Maßnahmen der Preisdifferenzierung aufzeigen:²⁾

- Eine personelle Preisdifferenzierung liegt vor, wenn bestimmten Personengruppen (z.B. Studenten, Kindern, Ehefrauen) im Zusammenhang mit dem Kauf von Flugpassagen niedrige Hotelpreise eingeräumt werden.
- Eine zeitliche Preisdifferenzierung liegt vor, wenn in bestimmten Zeiträumen niedrige Hotelpreise beim Kauf einer Flugpassage gelten, um beispielsweise die Kapazitätsauslastung der Flugzeuge in frequenzschwachen Zeiträumen (z.B. Wochenenden, Feiertagen) zu erhöhen.
- Eine geographische Preisdifferenzierung liegt vor, wenn Flugpassagieren unterschiedliche Hotelpreise, beispielsweise nach Buchungs-, Abflug- oder Zielort, eingeräumt werden.
- Eine quantitative Preisdifferenzierung bzw. eine Preisdifferenzierung nach Absatzmengen liegt vor, wenn beispielsweise Reisegruppen - aber auch Absatzmittler im Zusammenhang mit der Vermittlung bzw. Durchführung von

1) David, J.: Entwicklung - Vergrößerung des Zimmerangebots - Preisreduktion?, Referat gehalten anlässlich der Studientagung des Gottlieb-Duttweiler-Instituts vom 6.-9.4.1970 in Rüschlikon-Zürich, in: Neue Entwicklungen in der Hotellerie, Berner Studien zum Fremdenverkehr, Heft 10, Hrsg.: Forschungsinstitut für Fremdenverkehr an der Universität Bern, Bern - Frankfurt/M. 1972, S.173 (Zitierweise: Entwicklung).

2) Vgl. Buchwald, P.: Hauptprobleme, a.a.O., S.158 ff.; Schmid, L.M.: Preisdifferenzierung, a.a.O., S.108 ff.

Einzel- und Gruppenreisen - in Verbindung mit dem Kauf bzw. Vermittlung von Flugpassagen ermäßigte Hotelpreise erhalten.

Voraussetzung für eine sinnvolle Preisdifferenzierung ist, daß das gesamte Passagierpotential in verschiedene, relativ homogene Nachfrageschichten (Teilmärkte) aufgespalten werden kann, die unterschiedliche Preise für gleiche Hotelleistungen zu zahlen bereit sind. Darüber hinaus wird für eine an Gewinnmaximierung orientierte Preisdifferenzierung vorausgesetzt, daß die hierdurch erzielbaren Mehrerträge höher sind als die hierfür zusätzlich entstehenden Kosten (z.B. Werbung, Mitarbeiterschulung).

In der Praxis lassen sich erst wenige Ansätze für ein derartiges preispolitisches Konzept von Linienfluggesellschaften feststellen. Ein Beispiel hierfür ist die nachfolgend wiedergegebene Aktion der PAA unter Einbeziehung von Hotels der Inter-Continental Hotels Corporation ("The Double Bonus Escape"), für die Ende 1971 in Prospekten und in Zeitungsartikeln mit folgendem Inhalt geworben wurde:

- "1. Two can live as cheaply as one. Inter-Continental Hotels will give you and your wife a reserved suite or double room (best available) in any one of their hotels in Western Europe, for the superior single room rate. Stay Tuesday through Friday, and you'll both get Saturday night in the house. Your company is probably paying for the hotel anyway; that means your wife stays absolutely free. You both get a bonus weekend!
2. ... To arrange your Double Bonus Escape, call Pan Am or your Pan Am Travel Agent. It's available only through Panamac, our worldwide computer system. Reserve your flight, hotel and car in one easy step."¹⁾

1) Entnommen aus Unterlagen der Lufthansa.

Diese Aktion der PAA, die an der Gewinnung zusätzlicher Passagiere auf dem hart umkämpften Luftverkehrsmarkt über dem Nordatlantik während der verkehrsarmen Zeit orientiert war, bezog Elemente einer

- zeitlichen Preisdifferenzierung, da sich das Angebot nur auf den Zeitraum vom 1.11.1971 - 31.3.1972 beschränkte,
 - geographischen Preisdifferenzierung, da sich das Angebot nur auf Inter-Continental-Hotels in Westeuropa bezog, und
 - personellen Preisdifferenzierung, da nur die Ehefrauen von Flugpassagieren begünstigt wurden,
- ein.

Obwohl eine aktive Preispolitik unter Einbeziehung von Hotels in vielfältigen Variationen möglich erscheint, hat sich - entgegen den Befürchtungen der alteingesessenen Hotellerie bzw. der Hotelverbände¹⁾ - eine derartige "ganzheitliche" Preispolitik bisher nicht durchgesetzt.

Auch im betriebswirtschaftlichen Schrifttum hat die Nachfrage- bzw. die Bedarfsverbundenheit bisher nur wenig Beachtung gefunden. "Es ist daher nicht erstaunlich ..., daß die Praxis vor dieser Aufgabe resigniert und die Preise ... komplementärer Produkte schließlich doch mehr oder weniger isoliert für das einzelne Produkt festlegt."²⁾ Für die Zukunft dürfte jedoch eine zunehmende Tendenz zur Integration von Hotels und sonstiger Teile des Leistungsbündels "Reise" in preispolitische Maßnahmen zu erwarten sein, da sie sowohl für die Linienfluggesellschaften als auch für "ihre" Hotels das Problem der unzureichenden Kapazi-

1) Vgl. David, J.: Entwicklung, a.a.O., S.173; Lotz, G.: Eindringen, a.a.O., S.388.

2) Riebel, P.: Kosten und Preise bei verbundener Produktion, Substitutionskonkurrenz und verbundener Nachfrage, Opladen 1971, S.53.

tätsausnutzung, insbesondere im Hinblick auf eine zeitliche Deglomeration der Nachfrage verringert.¹⁾

4. Bedeutung von Hotels im Rahmen der Absatzmethode

a) Absatzmethode und Produktkontrolle

Unter dem Begriff "Absatzmethode" versteht man nach Gutenberg die verschiedenen Möglichkeiten, das Vertriebssystem, die Absatzform und die Absatzwege einer Unternehmung zu gestalten.²⁾ Entscheidungen über die Absatzmethode werden insbesondere von den Eigenschaften der angebotenen Produkte, der Stellung am Markt und der finanziellen Stärke geprägt und sind von grundlegender und langfristiger Tragweite. Die Entwicklung des Luftverkehrs im Zusammenhang mit dem zunehmenden Trend der Nachfrage zu Leistungsbündeln bzw. Flugpauschalreisen hat bei den Linienfluggesellschaften auch zu Überlegungen im Hinblick auf eine Änderung der Absatzmethode geführt.

Das Vertriebssystem von Linienfluggesellschaften ist dezentral organisiert, d.h. der Absatz erfolgt durch ein weltweites Netz von Verkaufsstellen. Bei der Wahl des Absatzweges und der Absatzform geht es in erster Linie um die Entscheidung, ob der Absatz direkt, d.h. über eigene Verkaufsstellen (Akquisiteure, Schalteredienste auf den Flughäfen, Stadtbüros), oder indirekt über unabhängige Absatzmittler (Reisebüros mit IATA-Lizenz, IT-Veranstalter) erfolgt. Bisher hat der indirekte Absatz überwogen. So

1) Vgl. Lufthansa: Konzeption zur Förderung des Verkaufs von Hotelbetten durch LH, unveröffentlichte Untersuchung, Köln 1973 (Zitierweise: Konzeption).

2) Vgl. Gutenberg, E.: Der Absatz, a.a.O., S.124.

verteilte sich beispielsweise der Umsatz der Lufthansa im Bereich der BRD 1968 zu 27 % auf direkten Absatz und zu 73 % auf den indirekten Absatz, woraus die starke Stellung der unabhängigen Absatzmittler hervorgeht.¹⁾

Die absatzpolitische Bedeutung des Hotelengagements von Linienfluggesellschaften im Rahmen der Absatzmethode soll nunmehr - von zwei Fragestellungen ausgehend - analysiert werden:

- Welche Bedeutung hat die in der Vergangenheit vorherrschende Absatzmethode bei der Entscheidung der Linienfluggesellschaften über das Engagement im Hotelgewerbe gehabt?
- Welche Veränderungen in der Absatzmethode zeichnen sich vor dem Hintergrund des Engagements der Linienfluggesellschaften im Hotelgewerbe ab?

Der unmittelbare Kontakt zwischen Fluggesellschaft und Passagier als Merkmal des direkten Absatzes ermöglicht Beratung, Beeinflussung und Hinlenkung auf das eigene Angebot. Demgegenüber enthält das Angebot der unabhängigen Absatzmittler verschiedene - mehr oder weniger enge - Substitute (z.B. Flüge mit anderen Linienfluggesellschaften, Schiffsreisen, Flugpauschalreisen mit Charterfluggesellschaften).²⁾

Die Vorzüge des direkten Absatzes werden jedoch beim indirekten Absatz dann ausgeglichen, wenn durch Bindungsinstrumente eine entsprechende "Verhaltenssteuerung"³⁾ der

-
- 1) Vgl. Lufthansa: Reisebüros in der BRD, unveröffentlichte Untersuchung, Frankfurt/M. 1969, S.12.
 - 2) Testverkäufe des Marktforschungsinstituts Infratest ergaben, daß beispielsweise auf die Nachfrage nach Flugreisen in die USA 59% und nach Malaga (Spanien) 82 % aller befragten Reisebüros in der BRD spontan den Transport mit Charterfluggesellschaften anboten. Vgl. Infratest GmbH & Co KG Marktforschung und Sozialforschung, München: Testkäufe in Reisebüros, unveröffentlichte Untersuchung, München 1968, S.11 ff.
 - 3) Berger, R.: Marketing, a.a.O., S.19.

unabhängigen Absatzmittler erreicht wird. Die Überlegungen von Linienfluggesellschaften zur Absatzmethode sind deshalb nicht vorwiegend von der Entscheidung zwischen direktem und indirektem Absatz, sondern vom "Wunsch nach Dominanz ... im Absatzkanal"¹⁾ geprägt. Vor allem in der angelsächsischen Literatur, aber auch von der Lufthansa wird in diesem Zusammenhang von absatzpolitischen Konzeptionen der "indirekten" und "direkten" "Produktkontrolle" gesprochen.²⁾

b) Indirekte Produktkontrolle

Solange sich die Nachfrage der Flugpassagiere überwiegend auf Transportleistungen im Linienverkehr bezog, konnten Linienfluggesellschaften durch starke Endverbraucherwerbung sowie Aktionen der Verkaufsförderung und der Public Relations eine starke "Produkt-Verbraucher-Bindung"³⁾ herstellen und dadurch - insbesondere auf ihren nationalen Märkten - indirekt eine Produktkontrolle ausüben und eine Abhängigkeit von den Absatzmittlern verhindern. Diese indirekte Produktkontrolle hat jedoch parallel zu der Steigerung des Passagieraufkommens und in Zusammenhang mit dem zunehmenden Trend der Nachfrage zu Leistungsbündeln abgenommen. Aus der Sicht der Flugpassagiere treten als

1) Disch, W.: Wer ist der Herrscher im Absatzkanal?, in: Marketing Journal, 3.Jg. (1970), Nr. 2, S.89 (Zitierweise: Absatzkanal).

2) Als Produktkontrolle wird dabei die Beeinflussungsmöglichkeit des Marktes über das Produkt verstanden. Vgl. hierzu und dem folgenden Buchwald, P.: Hauptprobleme, a.a.O., S.250 ff.; Lufthansa: Standort, a.a.O., S.18; Draper, G.C.: Tailoring the Product - How Research is Put to Work, in: Travel Agency, 1967, No. 11, S.83 (Zitierweise: Tailoring).

3) Vgl. Disch, W.: Absatzkanal, a.a.O., S.89.

Anbieter statt der Fluggesellschaften in zunehmendem Maß Reiseveranstalter und Reisebüros auf, die Reisebestandteile entweder individuell oder im Rahmen von "vorfabrizierten" Flugpauschalreisen anbieten. Die unabhängigen Absatzmittler wachsen dadurch aus einer Groß- und/oder Einzelhandelsfunktion in eine Produzentenfunktion.

Da beispielsweise in der BRD Flugpauschalreisen mit Charterfluggesellschaften fast vollständig, und - wie bereits festgestellt - Flugpassagen für den Linienverkehr vorwiegend über unabhängige Absatzmittler verkauft werden und diese infolgedessen in erheblichem Umfang eine Produktkontrolle ausüben, sind die Linienfluggesellschaften - wie schon im Zusammenhang mit der Behandlung der Flugpauschalreisen erwähnt wurde - zunehmend in eine Abhängigkeit zu unabhängigen Absatzmittlern geraten. Diese Abhängigkeit wird noch dadurch verstärkt, daß Transportleistungen, mit Ausnahme kurzer Phasen in der Hochsaison, nahezu im Überfluß vorhanden und trotz aller Differenzierungsbemühungen weitgehend homogen und somit substituierbar sind.¹⁾

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung sind nun die Überlegungen der Linienfluggesellschaften zu sehen, "in immer stärkerem Maß die Kontrolle des Gesamtprodukts ins Auge zu fassen, d.h. die Beratung und Betreuung des Fluggastes sowohl vor dem Start als nach der Landung".²⁾ Ber-

-
- 1) Aufgrund dieser Abhängigkeit haben sich nach Angaben der Lufthansa - insbesondere in den USA - Geschäftsprinzipien entwickelt, bei denen unabhängige Absatzmittler illegale Zuwendungen von Linienfluggesellschaften fordern und erhalten, wenn sie diese in ihre Flugpauschalreiseprogramme aufnehmen. Vgl. auch Berger, R.: Marketing, a.a.O., S.39.
 - 2) Lufthansa: Bericht des Vorstandes auf der 16. ordentlichen Hauptversammlung am 5.8.1969, vervielfältigtes Manuskript, S.3.

ger spricht in diesem Zusammenhang vom "Konzept des vertikalen Marketing", mit dem eine Unternehmung "das Verhalten aller Glieder des Warenwegs, aller Stufen also, die ein Produkt oder eine Leistung zu durchlaufen haben, in seine marktorientierten Maßnahmen der Verhaltenssteuerung einzubeziehen"¹⁾ habe.

Hierbei spielt neben anderen Zusatzleistungen das Engagement im Hotelgewerbe eine erhebliche Rolle. Die Linienfluggesellschaften binden Reisebüros und Veranstalter über Hotelreservierungssysteme und durch Überlassung von Verfügungsrechten über Bettenkontingente für die Veranstaltung von Flugpauschalreisen an sich. Dadurch vermögen sie sich im Vergleich zu Linienfluggesellschaften, die über kein zusätzliches Leistungsangebot verfügen, gegenüber den Absatzmittlern relativ unentbehrlich zu machen und können auf diese Weise die indirekte Produktkontrolle zurückgewinnen.²⁾

Damit läßt sich die erste der beiden eingangs gestellten Fragen beantworten: Das Hotelengagement versetzt Linienfluggesellschaften in die Lage, durch ein kombiniertes Angebot von Transport- und Hotelleistungen die Abhängigkeit von unabhängigen Absatzmittlern zu vermindern. Diese Konzeption der indirekten Produktkontrolle, die bereits im Rahmen der Ausführungen zur Bedeutung von Hotels im Flugpauschalangebot angeklungen ist, stellt ein Zwischenstadium auf dem Wege zur direkten Produktkontrolle dar und wurde deshalb - zum Verständnis der nachfolgenden Ausführungen - noch einmal unter dem Blickwinkel von Änderungstendenzen in der Absatzmethode entwickelt.

1) Berger, R.: Marketing, a.a.O., S.19.

2) Die Konzeption der indirekten Produktkontrolle bezieht sich auch auf Vermittlung von Mietwagen, Übernahme von Druckkosten für Reisekataloge (Prospektabkäufe), Platzreservierung bei Sportveranstaltungen, Theatern etc. Vgl. Lufthansa: Standort, a.a.O., S.14 ff.

c) Direkte Produktkontrolle

Die Konzeption der indirekten Produktkontrolle verringert zum einen die Abhängigkeit zu unabhängigen Absatzmittlern nur relativ, zum anderen gehen temporäre Wettbewerbsvorteile durch eine gleichgerichtete Strategie konkurrierender Linienfluggesellschaften wieder verloren. "Die konsequente Fortführung der Absatzstrategie der Luftverkehrsgesellschaften besteht deshalb in dem Versuch, durch Kontrolle über die Veranstalter und Agenten die direkte Produktkontrolle selbst auszuüben."¹⁾ Hudson spricht in diesem Zusammenhang von dem Versuch, "to bring under common financial control all the elements in the 'product' bought by the tourist".²⁾

Diese in der angelsächsischen Literatur auch als "forward integration"³⁾ bezeichnete Strategie ist allerdings für Linienfluggesellschaften äußerst risikoreich. Es besteht nämlich die Gefahr, daß die unabhängigen Absatzmittler als Reaktion hierauf die Leistungen dieser Linienfluggesellschaften nicht mehr oder zumindest widerstrebend, z.B. nur noch auf ausdrücklichen Wunsch eines Kunden, anbieten.

Ausgehend vom Engagement im Hotelgewerbe stehen am Ende dieser Entwicklung schließlich Reisekonzerne ("travel trusts"), die unter einheitlicher Leitung Absatzmittler-, Transport- und Hotelunternehmungen zusammenfassen und die vollständige Reise anbieten.⁴⁾ Diese Schlußfolgerung zieht Draper für die BEA: "The primary purpose of each travel complex is undoubtedly to ensure complete control of the travel product from the package tour, the aircraft seat

1) Buchwald, P.: Hauptprobleme, a.a.O., S.253.

2) Hudson, E.: Vertical Integration, a.a.O., S.7.

3) Penrose, E.T.: The Theory of the Growth of the Firm, Oxford 1959, S.148 (Zitierweise: Theory)

4) Zu dieser Auffassung gelangt auch Risch: "Von der Zu-

and the bed in the resort hotel, together with an adequate number of hardselling retail outlets. The old concept of the travel agency as a neutral retailer serving all carriers, appears to be changing."¹⁾

Die Realisierung einer Absatzpolitik nach den Konzeptionen der indirekten und der direkten Produktkontrolle wird von den einzelnen Linienfluggesellschaften mit unterschiedlichem Nachdruck verfolgt und ist in unterschiedlichem Ausmaß fortgeschritten. Inwieweit die Bemühungen zur Gewinnung der direkten Produktkontrolle erfolgreich sind, ist letztlich auch von der Machtposition der Linienfluggesellschaften und der ihrer Konkurrenten auf dem Reise-markt abhängig. Offensichtlich zeichnet sich hier ein Konflikt in einigen Staaten ab.

Außer beispielsweise in Frankreich²⁾ und Schweden³⁾ ist die Entwicklung zum "Reisekonzern" insbesondere in Großbritannien und in der Schweiz bereits weit fortgeschritten. So stellte Collingwood für die BEA bereits 1971

sammenfassung des Transport- und Unterkunftsangebots in einer Hand bis zum direkten Verkauf an das Publikum dürfte nur ein kleiner Schritt sein, weshalb der traditionellen Tätigkeit der Reisebüros ... auch von dieser Seite eine wachsende Gefahr droht." Risch, P.: Neue Absatzwege für das touristische Angebot? Referat gehalten anlässlich der Generalversammlung des Schweizerischen Reisebüro-Verbandes am 21.11.1968 in Bern, in: Jahresbericht 1968 des Forschungsinstituts für Fremdenverkehr der Universität Bern, Bern 1969, S.21. - Da - wie bereits angeführt wurde - nach den Bestimmungen der IATA Linienfluggesellschaften nicht selbst als Reiseveranstalter auftreten dürfen, wird eine derartige Tätigkeit von rechtlich selbständigen Tochtergesellschaften übernommen.

- 1) Draper, G.C.: Tailoring, a.a.O., S.83; vgl. hierzu auch Krippendorf, J.: Diversifikation und Konzentration im schweizerischen Fremdenverkehr, in: Wettbewerbspolitik in der Schweiz, Festgabe zum 80. Geburtstag von F. Marbach, Hrsg.: H. Sieber und E. Tuchtfeldt, Berner Beiträge zur Nationalökonomie, Bd.17, Bern - Stuttgart 1972 S.181 ff.; Keller, F.E.: Preispolitik, a.a.O., S.120 ff.
- 2) Vgl. Air France (Hrsg.): Presseinformationen der Direktion für Deutschland, Frankfurt/M., vom 2.2.1971, S.2 f.
- 3) Vgl. SAS: Annual Report 1969/70, S.26 und 1970/71, S.6.

fest: "We can now offer the full package-aircraft seats on individual scheduled basis or in whole aircraft charter loads, hotel beds at many tourist and business centres, and a wide network of sales offices and agencies for selling the service to the public. It seems to me that this is the logical development of any transport company, and BEA is only one example of the many airlines whose thinking runs along these lines. In fact I would go so far as to say that any airline which does not offer this sort of total package is unlikely to remain in the big league."¹⁾

Die Linienfluggesellschaft Swissair ist neben dem bereits angeführten Hotelengagement an der Charterfluggesellschaft Balair AG, Basel, mit 40 %, an der Interconvention Congress and Convention Services Ltd., Zürich, mit 90 % und an der Reisebüro Kuoni AG, Zürich, mit 25 % beteiligt (Stand 31.12.1973).²⁾

Die Struktur des Reisemarktes in der BRD erfordert dagegen von der Lufthansa offenbar ein äußerst "behutsames" Vorgehen auf dem Weg zur direkten Produktkontrolle, nachdem zuerst ihr Hotelengagement und 1971 die Gründung der INCOPAC Intercontinental Package-Tours GmbH & Co. KG, Frankfurt/M.,³⁾ die sich vornehmlich als Veranstalter von Flugpauschalreisen nach Europa mit dem Schwerpunkt BRD betätigt, zu Protesten und/oder boykottähnlichen Maßnahmen der alteingesessenen Hotellerie und Veranstalter bzw. Absatzmittler geführt hatte.⁴⁾

1) Collingwood, W.R.: Airlines, a.a.O., S.21.

2) Vgl. Swissair: Tochtergesellschaften, a.a.O., S.21.

3) An der INCOPAC Intercontinental Package-Tours GmbH & Co. KG sind die Lufthansa und die Touristik Union International GmbH & Co. KG mit jeweils 50 % am Stammkapital der GmbH und am Kommanditkapital der KG beteiligt. Vgl. Lufthansa (Hrsg.): Statistik und Information, Ausgabe 1973, Köln 1973, S.36.

4) Vgl. hierzu auch Seite 174.

Ein Zusammenhang zwischen dem Engagement im Hotelgewerbe und Fragen der Absatzmethode erscheint auch unter Berücksichtigung möglicher Änderungstendenzen im Ordnungssystem des Weltluftverkehrs bedeutsam. Denn für den Fall einer weiteren Nivellierung der Abgrenzungen zwischen Linien- und Charterflugverkehr bestehen bei einzelnen Linienfluggesellschaften Überlegungen, den Linienluftverkehr erheblich einzuschränken und sich überwiegend dem Charterverkehr zuzuwenden.¹⁾

Die Gesellschaften müßten dann eine eigene, möglichst gewinnbringende Veranstaltertätigkeit und Absatzorganisation aufbauen, um nicht vollständig in Abhängigkeit zu unabhängigen Absatzmittlern zu geraten. Da mit dieser alternativen Konzeption gleichzeitig dem Trend zur Flugpau-schalreise entsprochen würde, gewänne die Verfügbarkeit über Hotelunterkunft entscheidende Bedeutung.

Wenn die Lufthansa im Jahresbericht 1970 schreibt, daß die siebziger Jahre zunehmend davon bestimmt seien, "ob die Luftverkehrsgesellschaften das Problem des Vertriebes der inzwischen geschaffenen großen Kapazität meistern können",²⁾ so dürfte dabei der absatzpolitischen Konzeption der direkten Produktkontrolle und in diesem Zusammenhang auch dem Engagement im Hotelgewerbe eine zentrale Bedeutung zukommen.³⁾

-
- 1) Vgl. Lufthansa: Bericht des Vorstandes auf der 18. ordentlichen Hauptversammlung am 22.7.1971, vervielfältigtes Manuskript, S.8.
 - 2) Lufthansa: Jahresbericht 1970, S.17. An anderer Stelle bezeichnet die Lufthansa ihre Außenstellen als "längst über die Funktion bloßer Verkaufsstellen hinaus in diejenigen echter Reiseberatungsstellen hineingewachsen". Lufthansa: Bericht des Vorstandes auf der 17. ordentlichen Hauptversammlung am 31.7.1970, vervielfältigtes Manuskript, S.11.
 - 3) Als weiterer Schritt auf dem Wege zum "Reisekonzern" ist die Anfang 1974 erfolgte Gründung der Lufthansa Commer-

5. Bedeutung von Hotels im Rahmen der Werbung

Nachdem die Bedeutung von Hotels im Rahmen der Produktgestaltung, der Preispolitik und der Absatzmethode untersucht worden ist, erhebt sich die Frage nach der Bedeutung von Hotels im Rahmen der Werbung von Linienfluggesellschaften.

Werbung als selbständiges absatzpolitisches Instrument liegt nach Gutenberg dann vor, wenn die Absatzbedingungen einer Unternehmung mit Hilfe des Einsatzes von speziellen Werbemitteln verbessert werden sollen.¹⁾

Der Anteil an Werbeaktionen unter Einbeziehung von Hotels war bisher - am Gesamtumfang der Werbung gemessen - relativ gering. Die wenigen in der Vergangenheit durchgeführten Maßnahmen haben sich im wesentlichen an zwei Zielsetzungen der Linienfluggesellschaften orientiert:

- Bekanntmachung von entsprechenden absatzpolitischen Maßnahmen, wie beispielsweise Hinweise auf die Hotelreservierung und die Einräumung von Hotelsonderpreisen beim Kauf von Flugpassagen;
- verstärkte Profilierung in Richtung "Reisekonzern" und "Touristen-Carrier".²⁾

Von diesen Werbezielen wird die Auswahl der Werbemittel und deren inhaltliche Gestaltung bestimmt. Als Werbemittel dienen insbesondere Anzeigen, Kataloge, Prospekte, Hotelführer und Flugpläne.

cial Holding GmbH (Stammkapital 7 Mio. DM, 100%ige Tochtergesellschaft der Lufthansa) anzusehen, in der alle verkaufsbezogenen Beteiligungen an Hotel- und Reiseveranstaltungsunternehmen zusammengefaßt worden sind. Vgl. o.V.: Nachwuchs bei LH, in: Der Lufthanseat, 20. Jg. (1974), Nr. 169, S.2.

1) Vgl. Gutenberg, E.: Der Absatz, a.a.O., S.408 f.

2) Vgl. o.V.: 'Pan Am' macht den großen Flug! Fluggesellschaften auf neuen Werbewegen, in: ZV + ZV, 65. Jg. (1968), Nr. 23/24. S.948.

Zielgruppen für entsprechende Werbeaktionen bilden sowohl potentielle Flugpassagiere als auch Absatzmittler. Die inhaltliche Gestaltung der auf die Absatzmittler gerichteten Werbung ist vorwiegend informativ, während die auf Flugpassagiere gezielte Werbung mehr in suggestiver Weise auf problemlose Hotelreservierung, preiswerte Flugpauschalreisen und die Qualität von Hotelleistungen hinweist:

- Die TWA wirbt beispielsweise mit einer Broschüre unter dem Titel: "TWA Getaway Conferences Europe ... featuring Hilton International Hotels in Athens, London, Madrid, Mainz, Malta, Milan, Paris, Rabat, Rome."¹⁾
- Die PAA stellt in einer Anzeigenreihe ihr Reservierungssystem in den Vordergrund: "Schon beim Buchen: Über unser Panamac-System reservieren wir Ihnen auch gleich Ihr Hotel. Das ist unser Jet- und Bettservice."²⁾ Und in einer anderen Anzeige: "Jedes IATA-Flugreisebüro besorgt ihre PAN AM Buchung, genau wie ihr Hotelzimmer in jedem Inter-Continental Hotel."³⁾
- Die KLM weist auf den vielfältigen Service hin: "Die hilfreichen Hände der KLM besorgen für Sie einen Mietwagen. Hotelreservierungen, Unterkünfte für große Kongresse. Pauschalarrangements. Preiswerte und kostspielige Stadtrundfahrten".⁴⁾
- Die BOAC wirbt in Prospekten: "Choosing a hotel overseas is always something of a problem ... You have to trust someone. Why not trust BOAC? We act as a hotelier in the air to thousands daily. We are now investing in

1) Hughes, L.M.: More Airlines Building Hotels, Promoting 'Fly and Stay with us', in: ATW, Vol. 9 (1972), No.12, S.35 (Zitierweise: Building).

2) PAA: Anzeige, in: HB, Nr. 14 vom 21.1.1971.

3) PAA: Anzeige, in: Deutsche Zeitung, Nr. 40 vom 5.10.1973.

4) KLM (Hrsg.): Prospekt, Prospektnummer 1010 GE, o.O. o.J.

a growing number of hotels, from Scotland to the South Seas - hotels that will bring the same high standards which have won us a worldwide reputation."¹⁾

Ein weiterer Slogan lautet: "Fly BOAC. Stay BOAC. Seventeen hotels in nine countries."²⁾

- American Airlines stellt in ihrer Werbung kostenlose Telefonanrufe für Hotelreservierungen in der mit ihr verbundenen Americana-Hotelkette in der Vordergrund: "The Americana Call 800-621-1110. The new Number for American Airlines Americana Hotels."³⁾
- Die BEA wirbt in einer Anzeige: "BEA looks after you on the ground as well as in the air - enjoy your flight with us. Then spend the night with us."⁴⁾
- Bei der SAS steht wiederum die gemeinsame Reservierungsmöglichkeit im Vordergrund: "SAS Hotels - good value for your money ... call your travel agent or nearest SAS office. Immediate confirmed booking from 65 cities in 13 countries for your air trip."⁵⁾

Demgegenüber hat die Lufthansa in der Vergangenheit weitgehend auf die Einbeziehung von Hotels in die Werbung verzichtet, weil die Verfügbarkeit über Hotelkapazität nur in relativ wenigen Orten gegeben war und sie bei ihren Passagieren nicht Bedürfnisse wecken wollte, die zu befriedigen sie nicht immer in der Lage gewesen wäre. Statt dessen hat die Lufthansa seit 1969 zunächst angestrebt, potentielle Flugpassagiere "stimmungsmäßig" durch eine entsprechende "Profilierung als touristische Airline" auf

-
- 1) BOAC (Hrsg.): Prospekt, Prospektnummer 69 H 1-50m-JR; o.O., September 1970.
 - 2) Hughes, L.M.: Building, a.a.O., S.35.
 - 3) Hughes, L.M.: Building, a.a.O., S.33.
 - 4) BEA: Anzeige, in: Financial Times, No.25,778 vom 9.6.1972.
 - 5) Hughes, L.M.: Building, a.a.O., S.37.

ein zunehmend reiseorientiertes Angebotsbündel vorzubereiten, was beispielsweise mit den Werbeslogans "Lufthansa-Service Zweiter Teil" oder "The before, during and after airline" zum Ausdruck gekommen ist.¹⁾

Die Lufthansa beabsichtigt, die zu ihr in einem Beteiligungsverhältnis stehenden Hotels ab Mitte 1974 stärker in die Werbung einzubeziehen, und zwar beispielsweise durch Aufnahme von Hinweisen in Flugpläne und Streckenkarten sowie durch spezielle Anzeigenaktionen.²⁾

Bei einem weiter zunehmenden Trend der Nachfrage nach Flugpauschalreisen und der Erweiterung des Hotelangebots im Rahmen von Hotelreservierungssystemen dürfte in Zukunft mit einer wachsenden Einbeziehung von Hotels in die Werbung von Linienfluggesellschaften, insbesondere zum Zweck der zeitlichen Deglomeration der Nachfrage, zu rechnen sein.

1) Vgl. Lufthansa: Standort, a.a.O., S.44.

2) Vgl. Lufthansa: Konzeption, a.a.O., S.2.

III. Hotels als Diversifikationsobjekt von Linienfluggesellschaften

1. Zu Begriff und Wesen der Diversifikation

Nachdem bisher der Mangel an Hotelkapazität für die Unterbringung ihrer Passagiere und die systematische Einbeziehung von Hotels in die Absatzpolitik als Hauptbestimmungsgründe für das Hotelengagement von Linienfluggesellschaften behandelt worden sind, soll nun die Frage geklärt werden, ob und - gegebenenfalls - unter welchen Voraussetzungen Beteiligungsverhältnisse von Linienfluggesellschaften zu Hotelunternehmungen als Ausdruck einer Unternehmungspolitik der Diversifikation anzusehen sind.

Die Beantwortung dieser Frage wird dadurch erschwert, daß weder in der betriebswirtschaftlichen Literatur noch in der Praxis eine einheitliche Auffassung über Begriff und Wesen der Diversifikation besteht.¹⁾

In der vorliegenden Arbeit soll in Anlehnung an Ansoff und Robinson von Diversifikation dann gesprochen werden, wenn eine Unternehmung den Rahmen ihrer ursprünglichen bzw. traditionellen Branche verläßt und zusätzlich in angrenzenden oder völlig neuen Branchen tätig wird.²⁾

1) Einen Überblick über die zahlreichen Definitionsversuche gibt Borschberg, E.: Diversifikation, a.a.O., S.47 ff.; vgl. auch Bartels, G.: Diversifizierung, Stuttgart 1966, S.8 ff. (Zitierweise: Diversifizierung); Penrose, E.T.: Theory, a.a.O., S.197; Böckel, J.J.: Die Auswahl der Planungsmethode bei industriellen Diversifikationen durch Unternehmungserwerb, Diss., München 1971, S.11 ff. (Zitierweise: Auswahl).

2) Vgl. Robinson, E.A.G.: The Structure of Competitive Industry, Cambridge 1959, S.114; Ansoff, H.J.: Corporate Strategy, New York - San Francisco - Toronto - London - Sydney 1965, S.128 ff. (Zitierweise: Strategy); Ansoff, H.J.: Strategies for Diversification, in: HBR, Vol. 35 (1957), No.5, S.118.

Grundsätzlich stellt zunächst das Engagement von Linienfluggesellschaften im Hotelgewerbe den Eintritt in ein angrenzendes Tätigkeitsgebiet dar. Zwischen Transport- und Hotelleistung besteht eine komplementäre Beziehung, da der Flugpassagier diese "aus einer Hand beziehen kann oder in anderen Fällen eine perfekte, umfassende Problemlösung zu erhalten in der Lage ist".¹⁾ Das Engagement von Linienfluggesellschaften beruht jedoch - wie bereits festgestellt wurde - auf Beteiligungsverhältnissen, die insbesondere nach der Beteiligungshöhe und im Hinblick auf Beteiligungen an Hotelbetriebs- und Hotelbesitzgesellschaften unterschieden werden können und einen unterschiedlichen Einfluß auf die Betriebsführung von Hotels beinhalten. Es erhebt sich in diesem Zusammenhang die Frage, in welchen Fällen eine Linienfluggesellschaft im Hotelgewerbe i.S. einer Diversifikation "tätig" wird.

Im Rahmen dieser Untersuchung soll dann von Diversifikation gesprochen werden, wenn durch Beteiligungen von Linienfluggesellschaften an Hotelbetriebsgesellschaften beispielsweise Konzernverhältnisse im Sinne des deutschen Aktienrechts begründet werden oder wenn analog Gesellschaften mit beschränkter Haftung und/oder Personengesellschaften in einem Konzernverhältnis stehen.

Nicht als Diversifikation sind dann diejenigen Beteiligungsverhältnisse anzusehen, bei denen Linienfluggesellschaften Minderheitsbeteiligungen aus den bereits angeführten absatzpolitischen Bestimmungsgründen oder mit dem Ziel eingegangen sind, durch Beseitigung von Hotelengpässen die Entwicklung des Passagieraufkommens nicht zu beeinträchtigen.

Ausgehend von dieser begrifflichen Begrenzung läßt sich nur für eine geringe Zahl von Linienfluggesellschaften

1) Böckel, J.-J.: Auswahl, a.a.O., S.18.

die Feststellung treffen, daß das Hotelengagement als Ausdruck einer Unternehmungspolitik der Diversifikation anzusehen ist.

Als Diversifikation lassen sich auf jeden Fall die Beteiligungsverhältnisse zwischen der

- Pan American World Airways, Inc. und der Inter-Continental Hotels Corporation,
- Trans World Airlines, Inc. und der Hilton International Co. und
- United Air Lines, Inc. und der Western International Hotels Co.

bezeichnen.

Dem von der Lufthansa sich selbst zugelegten Anspruch, mit dem Schritt in das Hotelgewerbe Diversifikation zu betreiben,¹⁾ kann dagegen nicht gefolgt werden, weil die Hotelunternehmungen, an denen sie beteiligt ist, keine Konzernunternehmungen sind.

Diversifikation wird im allgemeinen nach Richtung und Art der Abweichung der Tätigkeit in horizontale und in vertikale Diversifikation unterteilt. Von einigen Autoren wird die Auffassung vertreten, daß es sich bei dem Engagement von Linienfluggesellschaften im Hotelgewerbe um eine vertikale Diversifikation handelt, da Transport- und Hotelleistungen vom Flugpassagier nacheinander in Anspruch genommen werden.²⁾ Diese Auffassung wird jedoch der in der betriebswirtschaftlichen Literatur überwiegend vorgenommenen Einteilung von Konzentrationsvorgängen, die auch für die Diversifikation zu gelten haben, nicht gerecht. Da Ho-

1) Für die Lufthansa bedeutet "Diversifikation ... eine Entwicklung in Richtung auf ein breit gefächertes Angebot von Dienstleistungen". Lufthansa: Bericht des Vorstandes auf der 17. ordentlichen Hauptversammlung am 31.7.1970, vervielfältigtes Manuskript, S.11.

2) Vgl. Kaspar, C.: Hotellerie, a.a.O., S.5; Krippendorf, J.: Marketing, a.a.O., S.81.

tels für Linienfluggesellschaften keine nachgelagerte Stufe i.S. einer Anbieter-Nachfragebeziehung darstellen, sondern Transport- und Hotelleistungen komplementäre Bestandteile des Leistungsbündels "Reise" sind, die von einem identischen Kundenkreis nachgefragt werden, handelt es sich vielmehr um eine horizontale Diversifikation ("full-line-diversification"¹⁾).

Nach diesen grundlegenden Ausführungen werden im folgenden aus der Vielfalt der Beweggründe für eine Unternehmungspolitik der Diversifikation zwei übergeordnete Motive - zum einen das Wachstum und zum anderen die Erhaltung einer Unternehmung zu gewährleisten -²⁾ im Hinblick auf ihre Gültigkeit für entsprechende Hotelengagements von Linienfluggesellschaften untersucht.

2. Unternehmungswachstum durch Diversifikation

Nach Brockhoff liegt Wachstum dann vor, wenn "Veränderungen bestimmter Maßgrößen in einer relativ langen Periode"³⁾ vorliegen. Als wichtigste Maßgrößen für das Wachstum von Unternehmungen werden im allgemeinen Umsatz, Ertrag und Gewinn bezeichnet.⁴⁾

1) Penrose, E.: Theory, a.a.O., S.134 ff.

2) Vgl. Ansoff, H.J.: Strategy, a.a.O., S.129 ff.; Dean, J.: Capital Budgeting, 7. Aufl., New York - London 1964, S.140; Nieschlag, R.: Der moderne Unternehmungsverbund, in: Der österreichische Betriebswirt, Band XVI (1966), Nr.1, S.19.

3) Brockhoff, K.: Unternehmenswachstum und Sortimentsänderungen, Schriften des Instituts für Gesellschaftswissenschaften der Universität Bonn, Nr.5, Köln-Opladen 1966, S.15.

4) Zu Maßgrößen des Wachstums vgl. insbesondere die Untersuchung von Luckan, E.: Begriff und Ursachenerklärung

Ein wesentlicher Impuls zur Diversifikation geht häufig von der Tatsache aus, daß das von Unternehmungen angestrebte Wachstum nicht innerhalb ihrer traditionellen Branche verwirklicht werden kann. Die Entwicklung des Linienluftverkehrs nach dem Zweiten Weltkrieg ist indessen - wie aus Tabelle 8 hervorgeht - von hohen jährlichen Steigerungsraten für das Passagieraufkommen geprägt. Diese Entwicklung und der Vergleich mit anderen Branchen berechtigen an sich dazu, den Luftverkehr als eine typische Wachstumsbranche zu bezeichnen.

Eine Gegenüberstellung der Gesamterträge und der Gewinne (Verluste), wie sie für die Linienfluggesellschaften PAA, TWA und UAL für den Zeitraum 1964 - 1972 in Tabelle 10 vorgenommen wurde, weist jedoch bei erheblichen Steigerungsraten der Gesamterträge auf eine nicht gleichgerichtete Entwicklung der Gewinne hin.

Dieses "Wachstum ohne Profit"¹⁾ ist einerseits auf überproportional steigende Kosten und andererseits auf den starken Wettbewerb der Linienfluggesellschaften untereinander und zu den Charterfluggesellschaften zurückzuführen, der zur Folge hat, daß "die Nachfrage zunehmend von den Normaltarifen zu den verbilligten Sondertarifen abwandert".²⁾ Da die wirtschaftliche Lage der Linienfluggesellschaften weiterhin durch hohe Investitionen für Fluggerät und Installationen am Boden, wachsende Personal- und Sachkosten, erhöhte Flughafen- und Landegebühen, steigende Versicherungsprämien und von zusätzlichen Kosten für Maß-

des betrieblichen Wachstums als Grundlage der Wachstumsplanung, Diss., Köln 1968, S.9 ff., sowie die dort angegebene Literatur.

- 1) Lufthansa: Bericht des Vorstandes auf der 18. ordentlichen Hauptversammlung am 22.7.1971, vervielfältigtes Manuskript, S.4.
- 2) Lufthansa: Jahresbericht 1970, S.6.

Tabelle 10: Entwicklung der Gesamterträge und Gewinne (Verluste) der Linienfluggesellschaften Pan American World Airways, Inc., Trans World Airlines, Inc. und United Air Lines, Inc. im Zeitraum von 1964 - 1972 (ohne Berücksichtigung des Hotelengagements und weiterer Beteiligungsverhältnisse)

	PAA		TWA		UAL	
	Gesamt- erträge in 1000 Dollar	Gewinn (Verlust) in 1000 Dollar	Gesamt- erträge in 1000 Dollar	Gewinn (Verlust) in 1000 Dollar	Gesamt- erträge in 1000 Dollar	Gewinn (Verlust) in 1000 Dollar
1964	604.700	37.100	575.000	37.800	669.400	27.300
1965	669.000	47.300	672.800	51.200	792.800	45.800
1966	841.000	71.900	681.600	31.100	856.900	38.300
1967	941.700	59.400	875.500	35.900	1.098.900	72.800
1968	1.036.100	47.200	948.200	15.300	1.261.700	41.800
1969	1.045.000	(29.400)	1.098.400	12.000	1.477.500	44.700
1970	1.125.700	(51.900)	1.157.400	(72.200)	1.501.600	(46.100)
1971	1.180.700	(49.400)	1.253.400	(5.300)	1.527.100	(7.100)
1972	1.305.300	(32.700)	1.418.300	33.800	1.726.400	13.700

Quellen: Errechnet und zusammengestellt nach

PAA: Annual Report 1972, S.12 f.;

TWA: Annual Report 1972, S.30 f.;

UAL Inc.: Annual Report 1968, S.17, 1970, S.7,
1971, S.14, 1972, S.22.

nahmen gegen die Umweltverschmutzung geprägt ist,¹⁾ dürfte sich diese Tendenz fortsetzen und sogar noch verstärken.

Für einige Linienfluggesellschaften hat sich deshalb die Frage gestellt, ob es überhaupt wirtschaftlich sinnvoll ist, die Maximierung von Ertrag bzw. Marktanteil im Transportsektor als Unternehmungsziel vorrangig anzustreben. Wirtschaftlicher kann es vielmehr sein, im Rahmen einer Unternehmungspolitik der Diversifikation in solche Branchen auszuweichen, deren Struktur eine günstigere Relation zwischen Erträgen und Kosten verspricht.

Als Ausdruck einer geplanten Diversifikation ist das Hotelengagement der PAA, TWA und UAL wesentlich an Ertrags- und Gewinnwachstum orientiert. Diese Linienfluggesellschaften haben den - beispielsweise bei der PAA ursprünglich vorherrschenden - Grundsatz aufgegeben, die Aktivitäten im Hotelgewerbe vorwiegend im Zusammenhang mit der Unterbringung von Flugpassagieren anzusehen. So befinden sich mit Stand vom 31.12.1972 60 % der Hotels der Inter-Continental-Kette in unmittelbarer Nähe von Zielorten, die in das Liniennetz der PAA einbezogen sind.²⁾ Für TWA und Hilton International Co. beträgt dieser Prozentsatz sogar nur 26 % (Stand 31.12.1971).³⁾

Wenn man die Diversifikation als eine typische Wachstumsform von großen Unternehmungen einer Branche bezeichnet,⁴⁾ dann trifft diese Feststellung auch für die Linien-

-
- 1) Lufthansa: Jahresbericht 1967, S.7, 1969, S.12 f., und 1970, S.16 f.
 - 2) Vom Verfasser errechnet nach PAA (Hrsg.): Timetable 28.10.1973 - 31.1.1974, o.O. o.J., S.28 f.; Aufstellung der Hotels der Inter-Continental-Kette in Anlage 1
 - 3) Vgl. Hilton International Co.: Offering Circular, a.a.O., S.18.
 - 4) Vgl. Borschberg, E.: Die Diversifikation, a.a.O., S.203; Gort, M.: Diversivikation and Integration in American Industry, Princeton 1962, S.34 (Zitierweise: Diversifikation).

fluggesellschaften zu. So sind es - wie Tabelle 11 zeigt - gerade diejenigen, die nach Gesamterträgen und Zahl der Beschäftigten an der Spitze der Linienfluggesellschaften stehen, deren Engagement im Hotelgewerbe als Ausdruck einer Unternehmungspolitik der Diversifikation anzusehen ist.

Tabelle 11: Die zwölf größten IATA-Linienfluggesellschaften der Welt in der Rangfolge der Gesamterträge und Beschäftigten im Jahr 1972

Rang	Gesellschaft	Gesamterträge in 1000 Doll.	Rang	Gesellschaft	Zahl der Beschäftigten
1	UAL	1.726.400	1	UAL	48.700
2	TWA	1.418.300	2	TWA	36.900
3	American Airl.	1.350.800	3	American Airl.	35.200
4	PAA	1.305.300	4	PAA	34.900
5	Eastern Airl.	1.160.900	5	Eastern Airl.	34.400
6	Delta Airlines	878.200	6	Air France	28.800
7	Japan Airlines	714.800	7	Delta Airl.	26.700
8	Air France	677.400	8	BEA	24.800
9	BOAC	669.000	9	BOAC	24.400
10	Lufthansa	658.700	10	Lufthansa	22.900
11	Air Canada	588.900	11	Air Canada	18.200
12	KLM	504.800	12	Japan AirLines	17.700

Anmerkungen: Die Zahl der Beschäftigten bezieht sich jeweils auf den Zeitpunkt 31.12.1972. - Die Gesamterträge enthalten keine Erträge aus Beteiligungsverhältnissen zu Hotels und weiteren Unternehmungen. Die Zahlen sind gerundet.

Quellen: Vom Verfasser zusammengestellt nach
IATA (Hrsg.): World Air Transport Statistics, No.17, Genf und Montreal 1972, S.35 ff.
ICAO (Hrsg.): Financial Data, a.a.O., S.50 f.

Wenn die angeführten amerikanischen Linienfluggesellschaften Unternehmungswachstum durch Diversifikation in anderen Branchen¹⁾ und dabei vor allem durch eine Tätigkeit im Hotelgewerbe anstreben, so liegt ein Grund auch darin, daß ihnen der Zusammenschluß mit anderen Luftverkehrsgesellschaften oder konkurrierenden Verkehrsträgern von der obersten Zivilluftfahrtbehörde der USA, dem Civil Aeronautics Board (CAB), dessen Genehmigung derartige Konzentrationsvorgänge unterliegen, verwehrt wird.²⁾ "The only escape from this strait-jacket is diversification into other fields more adaptable to market conditions - and hotels, with their complementary role to the transport function, are a natural choice in this context, particularly since, as far as American carriers are concerned, this is one of the few travel-related activities into which US legislation allows them to diversify."³⁾

-
- 1) Neben dem Engagement im Hotelgewerbe ist die PAA zu 50 % an der Falcon Jet Corporation beteiligt, die Verkauf und Wartung von Flugzeugen der französischen Firma Avion Marcel Dassault-Breguet Aviation übernommen hat. Darüber hinaus hat die PAA Aufgaben bei der Durchführung des Apollo-Raumfahrtprogramms von der National Aeronautics and Space Administration (NASA) übertragen erhalten. Vgl. PAA: Annual Report 1972, S.11. - Die TWA hat gleichfalls von der National Aeronautics and Space Administration Aufgaben bei der Verwaltung des Kennedy Space Centers in Florida (USA) übernommen, besitzt und betreibt einen Fernsehsender in den USA und erwarb die Canteen Corporation, die zu den größten Nahrungsmittelunternehmen der USA gehört. Vgl. TWA: Annual Report 1971, S.8.
 - 2) Vgl. Wolf, G.: Entwicklung, a.a.O., S.6 ff.; o.V.: Fusionen als Ausweg?, in: HB, Nr. 32 vom 16.2.1971, o.V.: TWA Official Says Most Logical Merger Candidates are Known, in: Aviation Daily, Vol.184 (1969), No.21, S.156.
 - 3) Hudson, E.: Vertical Integration, a.a.O., S.53.

3. Unternehmungserhaltung durch Diversifikation

Neben dem Ziel des Unternehmungswachstums wird das Streben nach "Überleben" und langfristiger Sicherheit als wesentlicher Impuls für eine Unternehmungspolitik der Diversifikation angeführt.¹⁾ Die Grenzen zwischen den Zielen 'Wachstum' und 'Sicherheit' lassen sich indessen nicht scharf ziehen, da im allgemeinen der Anteil, den beispielsweise eine im Rahmen der Diversifikation absorbierte Unternehmung zum Wachstum leistet, auch zur Erhaltung der Gesamtunternehmung beiträgt. Umgekehrt besitzt eine Diversifikation aus dem Streben nach Unternehmungserhaltung im allgemeinen auch Wachstumscharakter.²⁾

Das Ziel, die "Überlebenswahrscheinlichkeit der Organisation"³⁾ zu erhöhen, besitzt für eine Reihe von Linienfluggesellschaften - wie beispielsweise die in den letzten Geschäftsjahren eingetretenen Verluste bei den Gesellschaften PAA, TWA und UAL in Tabelle 10 zeigen - eine höchst aktuelle Bedeutung.⁴⁾ Hier stellt sich nun die Frage, welchen Beitrag das Hotelengagement für die Erhaltung der Gesamtunternehmung bzw. des Konzerns zu leisten vermag.

Linienfluggesellschaften unterliegen - wie wiederum aus Tabelle 10 hervorgeht - erheblichen Gewinn- bzw. Verlustschwankungen, für die ein Ausgleich angestrebt wird.

1) Vgl. Böckel, J.J.: Auswahl, a.a.O., S.52; Borschberg, E.: Diversifikation, a.a.O., S.222 ff.; Grosche, K.: Produktionsprogramm, a.a.O., S.142.

2) Vgl. Albach, H.: Zur Theorie des wachsenden Unternehmens, in: Schriften des Vereins für Socialpolitik, Hrsg.: Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaft, Bd.34, Berlin 1965, S.12; Borschberg, E.: Diversifikation, a.a.O., S.203.

3) Böckel, J.J.: Auswahl, a.a.O., S.54.

4) Vgl. auch o.V.: Überleben, in: HB, Nr.225 vom 24.11.1971.

Erfolgt aber eine Stabilisierung dieser Schwankungen im allgemeinen nur durch eine Tätigkeit in voneinander unabhängigen Branchen, dann dürfte das Engagement der Linienfluggesellschaften im Hotelgewerbe diesem Ziel eigentlich nicht dienlich sein. Erskine ist beispielsweise der Auffassung, "daß zwar die Möglichkeit, einen Flugschein und ein Hotelzimmer zugleich zu verkaufen, recht schätzenswert ist, aber ein abbestelltes Billet wahrscheinlich auch eine annullierte Hotelreservation bedeutet, so daß sich die Verluste im Flug- und Hotelgeschäft summieren".¹⁾ Hudson vertritt deshalb die Meinung, daß das Hotelengagement der angeführten großen amerikanischen Linienfluggesellschaften nicht Ausdruck einer Unternehmungspolitik der Diversifikation sei: "To dismiss it as 'diversification' is to miss its fundamental significance. Diversification implies a spreading of risk by investing in sectors which are affected by different sets of economic factors."²⁾

Obwohl bei PAA, TWA und UAL sicherlich auf einzelnen Strecken, an deren Zielorten sich ein in einem Beteiligungsverhältnis stehendes Hotel befindet, auch eine Kumulation von Verlusten aufgetreten ist,³⁾ haben die Aktivitäten dieser Linienfluggesellschaften im Hotelgewerbe in der Vergangenheit trotzdem stabilisierend auf die Gewinn- und Verlustschwankungen der Gesamtunternehmung bzw. des Konzerns

1) Erskine, W.D.C.: Hotellerie, a.a.O., S.21.

2) Hudson, E.: Vertical Integration, a.a.O., S.7.

3) Die UAL, Inc. weist beispielsweise im Jahresbericht 1970 darauf hin, daß auf Grund der schlechten wirtschaftlichen Lage der Raumfahrtindustrie der USA, die stark in Seattle konzentriert ist, im Jahr 1970 sowohl auf den Strecken von und nach Seattle als auch in den zwei Hotels der Western International Hotels Company in Seattle erhebliche Umsatzrückgänge eingetreten seien. Vgl. UAL, Inc.: Annual Report 1970, S.17. Siehe hierzu auch Walterspiel, G.: Einführung, a.a.O., S.209.

gewirkt. Denn zum einen werden die Errichtung und der Betrieb von Hotels nicht (mehr) nur im Zusammenhang mit Flugzielen gesehen, und zum anderen erfolgt das Engagement in unterschiedlichen Hoteltypen.

Unter diesem Aspekt betrachtet beispielsweise die TWA ihr Hotelengagement bei Hilton International Co.: "Hotels are purposely located over wide geographic areas to minimize the effect of regional or local economic fluctuations. They also are balanced between downtown and airport locations and between business versus resort type operations to provide further income balance. In addition, the guest complement is broad-based, with no single market providing more than one-third of Hilton International's business."¹⁾

Die Inter Continental Hotels Corporation, die Hilton International Co. und die Western International Hotels Co. haben - wie die Tabellen 12, 13 und 14 zeigen - in den letzten Jahren Gewinne erzielt, die einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der Konzernergebnisse der Pan American World Airways, Inc., der Trans World Airlines, Inc. und der UAL, Inc. geleistet haben.

Darüber hinaus rückt der Aspekt der Unternehmungserhaltung weiter in den Vordergrund, wenn - wie bereits im Zusammenhang mit der Einbeziehung von Hotels in die Absatzpolitik dargelegt wurde - das Hotelengagement als Ausdruck einer Anpassung an Änderungen der Bedarfs- und Nachfragestruktur der Flugpassagiere erfolgt.

Im Zusammenhang mit dieser Anpassung lösen sich Linienfluggesellschaften vom "Lebenszyklus" ihres ursprünglichen Produkts, der Transportleistung, und bieten weitere Leistungsbestandteile von Reisen einzeln oder aber im Rahmen eines Leistungsbündels an.²⁾ Damit verlassen sie ihre tra-

1) TWA: Annual Report, 1972, S.12.

2) Zum Modell des Lebenszyklus von Produkten vgl. Fuchs, K.D.: Formen und Erklärungsversuche des Unternehmenswachstums, Diss., Wien 1969, S.24 ff.; Grosche, K.: Pro-

Tabelle 12: Anteil des Gewinns der Inter-Continental Hotels Corporation am Konzerngewinn (-verlust) der Pan American World Airways, Inc. 1967 - 1972 (in Mio. Dollar)

	1967	1968	1969	1970	1971	1972
PAA (ohne Inter-Continental Hotels Corporation)	59,0	46,9	(31,4)	(52,0)	(49,3)	(32,0)
Inter-Continental Hotels Corporation	1,1	1,6	1,8	3,0	3,3	3,1
Konzerngewinn (-verlust) der PAA	60,1	48,5	(29,6)	(49,0)	(46,0)	(28,9)

Quellen: Errechnet und zusammengestellt nach PAA: Annual Report 1969, S.9 und S.12 f., 1970, S.20, 1972, S.10, S.12 f. und S.19

Tabelle 13: Anteil des Gewinns der Hilton International Co. am Konzerngewinn (-verlust) der Trans World Airlines, Inc. 1967 - 1972 (in Mio. Dollar)

	1967	1968	1969	1970	1971	1972
TWA (ohne Hilton International Co.)	35,8	15,3	11,9	(72,1)	(5,5)	33,7
Hilton International Co.	4,9	6,2	7,9	8,6	8,7	9,3
Konzerngewinn (-verlust) der TWA	40,7	21,5	19,8	(63,5)	3,2	43,0

Quelle: Zusammengestellt nach TWA: Annual Report 1972, S.30 f.

duktionsprogramm, a.a.O., S.144 ff.; Miller, S.S.: The Management Problems of Diversifikation, New York - London 1963, S.136.

Tabelle 14: Anteil des Gewinns der Western International Hotels Co. am Konzerngewinn (-verlust) der UAL, Inc. 1970 - 1972 (in Mio. Dollar)

	1970	1971	1972
UAL, Inc. (ohne Western International Hotels Co.)	(46,1)	(7,0)	13,7
Western International Hotels Co.	5,3	2,0	6,7
Konzerngewinn (-verlust) der UAL, Inc.	(40,8)	(5,0)	20,4

Quellen: UAL, Inc.: Annual Report 1971, S.14 und
1972, S.10

ditionelle Branche, die Luftverkehrsbranche, und wenden sich der Reisebranche zu. Am Ende dieser Entwicklung stehen schließlich - wie bereits festgestellt wurde - Reisekonzerne, die unter einheitlicher Leitung Transport-, Hotel- und weitere Leistungsbestandteile einer Reise anbieten. Hier nun überschneiden sich die - aus methodischen Überlegungen getrennt behandelten - Hauptbestimmungsgründe "Absatzpolitik" und "Diversifikation".

Empirische Untersuchungen haben ergeben, daß eine Diversifikation besonders dann erfolgreich ist, wenn sich aufnehmende und absorbierte Unternehmung sinnvoll ergänzen.¹⁾ Diese Voraussetzung ist an sich für das Engagement von Liniensfluggesellschaften im Hotelgewerbe insbesondere im Ab-

1) Vgl. Gort, M.: Diversification, a.a.O., S.135; Kitching, J.: Why Do Mergers Miscarry?, in: HBR, Vol. 45 (1967), No.6, S.93; Jaensch, G.: Wert und Preis der ganzen Unternehmung, Köln und Opladen 1966, S.9; Bartels, G.: Diversifizierung, a.a.O., S.41.

satzbereich gegeben. Der Effekt, der durch das organische Zusammenwirken zweier Unternehmungen entsteht, wird in der neueren betriebswirtschaftlichen Literatur mit den aus der Biologie stammenden Begriffen "Synergie" oder "Symbiose" bezeichnet.¹⁾ Obwohl - wie aus den Ausführungen zur Einbeziehung von Hotels in die Absatzpolitik von Linienfluggesellschaften hervorgeht - einige Ansätze vorhanden sind, erfolgt die Realisierung dieses Synergiepotentials bisher noch in nur geringem Umfang. In der Zukunft dürfte jedoch eine entsprechende engere absatzpolitische Zusammenarbeit zunehmen.²⁾

Damit läßt sich zu den Hauptbestimmungsgründen für das Engagement der Linienfluggesellschaften im Hotelgewerbe feststellen:

Während einzelne Linienfluggesellschaften ausschließlich die Beseitigung von Engpässen bei der Unterbringung ihrer Flugpassagiere und andere (zusätzlich) die systematische Einbeziehung von Hotels in ihre Absatzpolitik verfolgen, weiten sich diese Beweggründe bei einigen Linienfluggesellschaften zu einer langfristigen unternehmungspolitischen Konzeption, der Gesamtunternehmung (Konzern) durch Diversifikation eine Dimension zu geben, die Unternehmungswachstum und -erhaltung am ehesten zu gewährleisten vermag.

Die im einzelnen analysierten typischen Bestimmungsgründe stehen in einer Beziehung zu typischen Ausgestaltungen der Beteiligungsverhältnisse:

-
- 1) Vgl. Walterspiel, G.: Einführung, a.a.O., S.31 und S.192; Adler, L.: Symbiotic Marketing, in: HBR, Vol. 44 (1966), No. 6, S.59 ff.; Ansoff, H.J.: Strategy, a.a.O., S.75; Eisenhofer, A.: Beteiligungen, a.a.O., S.17.
 - 2) Insbesondere die UAL, Inc. strebt mit großer Intensität eine enge absatzpolitische Zusammenarbeit zwischen ihren beiden Tochtergesellschaften United Air Lines, Inc. und Western International Hotels Company an. Vgl. UAL, Inc.: Annual Report 1970, S.3 und 1972, S.2.

- Diejenigen Linienfluggesellschaften, die vor allem an der Beseitigung lokaler Hotelengpässe interessiert sind, vollziehen den Schritt in das Hotelgewerbe überwiegend durch Beteiligung an Besitzgesellschaften von Kettenhotels.
- Eine weitere Gruppe von Linienfluggesellschaften, die (darüber hinaus) die systematische Integration von Hotelleistungen in die Absatzpolitik anstrebt, engagiert sich im Hotelgewerbe durch Beteiligungen an zentralen Betriebsgesellschaften von Hotelketten im Rahmen von Gemeinschaftsunternehmungen. Beispiele hierfür sind die Gesellschaften Lufthansa, BEA, BOAC, Swissair und Alitalia.
- Namentlich die großen amerikanischen Linienfluggesellschaften Pan American World Airways, Inc., Trans World Airlines, Inc. und UAL, Inc. betrachten Hotels über absatzpolitische Überlegungen hinaus als Diversifikationsobjekte; ihr Engagement im Hotelgewerbe beruht auf 100%igen Beteiligungsverhältnissen zu zentralen Betriebsgesellschaften internationaler Hotelketten.

C. Bedeutung der in einem Beteiligungsverhältnis
zu Linienfluggesellschaften stehenden Hotels
für die alteingesessene Hotellerie in der BRD

Nachdem in Teil A Ursachen für die fehlende Aktivität der alteingesessenen Hotellerie bei der Errichtung von Großstadthotels des gehobenen Standards nach dem Zweiten Weltkrieg und in Teil B die Hauptbestimmungsgründe für Hotelengagements von Linienfluggesellschaften behandelt worden sind, erhebt sich nun abschließend die Frage nach der Bedeutung der in einem Beteiligungsverhältnis zu Linienfluggesellschaften stehenden Hotels für die alteingesessenen Hotels in der BRD.

In diesem Zusammenhang soll untersucht werden, ob und gegebenenfalls inwieweit sich die Wettbewerbsverhältnisse durch das Hotelengagement der Linienfluggesellschaften geändert haben sowie ob und gegebenenfalls welche Aktivitäten die alteingesessene Hotellerie als Reaktion auf diese Entwicklung entfaltet hat.

I. Wettbewerbliche Einordnung der in einem Beteiligungsverhältnis stehenden Hotels

1. Wettbewerbsverhältnisse im Hotelgewerbe

Einer Analyse der Wettbewerbsverhältnisse im Hotelgewerbe sind wegen der "außergewöhnlichen Differenziertheit und Komplexität der wettbewerblichen Zusammenhän-

ge"¹⁾ enge Grenzen gesetzt. Einerseits können sich derartige Untersuchungen nur in unzureichendem Maß auf empirisch-statistisches Material stützen, und andererseits hat sich eine Erklärung der tatsächlichen Wettbewerbsverhältnisse mit Hilfe von stark vereinfachten theoretischen Modellen als praktisch wenig brauchbar erwiesen.²⁾

Wettbewerb³⁾ vollzieht sich immer auf einem Markt, dem ökonomischen Ort, an dem Anbieter und Nachfrager zusammentreffen. Die von Hotels am Markt angebotenen Leistungen unterliegen zum einen persönlichen Präferenzen der Nachfrager (z.B. Stammgäste) und weisen zum anderen insbesondere geographische, qualitative und zeitliche Unterschiede auf, so daß es sich im Sinne der Wettbewerbstheorie um einen unvollkommenen Markt bzw. um einen unvollkommenen Wettbewerb handelt.⁴⁾ Im Rahmen einer realitätsnahen Wettbewerbsanalyse ist deshalb eine Aufspaltung des gesamten Hotelmarktes in eine überschaubare Anzahl von größeren "angenähert vollkommenen" Teilmärkten notwendig.

Die geographische Region, in der vorliegenden Betrachtung also die Großstädte mit einem Beteiligungshotel, ist für die Abgrenzung des relevanten Teilmarktes von vorrangiger Bedeutung, weil die Nachfrage nach Hotelleistungen in erster Linie von einem in einer Stadt bzw. einer geo-

1) Sauer mann, H.: Wettbewerb und Werbung im Fremdenverkehr, Beiträge zur Fremdenverkehrsforschung, Nr. 5, Frankfurt/M. 1957, S.14 (Zitierweise: Wettbewerb).

2) Vgl. Sauer mann, H.: Wettbewerb, a.a.O., S.1 ff.; Kayser, G.: Angebot, a.a.O., S.59; Keller, F.E.: Preispolitik, a.a.O., S.44.

3) Synonym für den Begriff "Wettbewerb" wird auch der Begriff "Konkurrenz" verwendet.

4) Vgl. hierzu etwa Schneider, E.: Einführung in die Wirtschaftstheorie, II. Teil: Wirtschaftspläne und wirtschaftliches Gleichgewicht in der Verkehrswirtschaft, 11. Aufl., Tübingen 1967, S.73 ff.; Stackelberg, H.v.: Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre, 2. Aufl., Tübingen 1951, S.164 ff.

graphischen Region liegenden Aufenthaltszweck (Reiseziel) determiniert ist.

Die in einem Beteiligungsverhältnis zu Linienfluggesellschaften stehenden Hotels orientieren sich ferner - wie aus den bisherigen Ausführungen hervorgeht - an der Nachfrage nach Hotelleistungen des gehobenen Standards. Daraus folgt, daß von der alteingesessenen deutschen Hotellerie nur die Hotels des gehobenen Standards in Orten mit Beteiligungshotels, also in den Großstädten Berlin, Düsseldorf, Hamburg, Hannover, Frankfurt/M., Köln, Mainz und München unmittelbar vom Hotelengagement der Linienfluggesellschaften betroffen sind. Da die überwiegende Zahl der Hotels des gehobenen Standards (sog. "internationale" Hotellerie) in der Deutschen Sektion der International Hotel Association (IHA)¹⁾ zusammengeschlossen ist, liegt es nahe, im folgenden die Wettbewerbslage dieser Hotels in denjenigen Großstädten zu betrachten, in denen sich Beteiligungshotels befinden.

Der Auffassung von Lotz, daß die alteingesessene Hotellerie insgesamt von dem Engagement der Linienfluggesellschaften betroffen sei und daher "vom Hotelgewerbe insgesamt abgewehrt werden"²⁾ sollte, kann deshalb nicht gefolgt werden.

Vielmehr hat das Engagement der Linienfluggesellschaften für die überwiegende Zahl der alteingesessenen Hotels

-
- 1) Der Mitgliederstand der Deutschen Sektion der IHA betrug am 1.9.1972 301 Hotels. Vgl. Deutscher Hotel- und Gaststättenverband: Bericht über das Geschäftsjahr 1971/72, S.102.
 - 2) Lotz, G.: Eindringen, a.a.O., S.391. Die Unhaltbarkeit dieser These geht bereits daraus hervor, daß von 9037 Hotels mit 340 959 Hotelbetten (Stand 1.4.1972) in der BRD nur 10 Hotels mit 671 Betten in einem Beteiligungsverhältnis zu Linienfluggesellschaften stehen, so daß ihr Anteil am Hotelgesamtangebot nur ca. 2 % beträgt. Vgl. Seite 10 und Seite 13.

sogar erhebliche Vorteile gebracht. Die bereits angeführte absatzpolitische Aktivität im Rahmen internationaler Hotelketten bzw. -konzerne und die der zu ihnen in einem Beteiligungsverhältnis stehenden Linienfluggesellschaften kommt "nicht nur ihren eigenen, sondern auch anderen Hotels zugute",¹⁾ zumal große Kettenhotels häufig erst die Voraussetzung für die Durchführung von Großveranstaltungen (z.B. Messen, Ausstellungen, Kongresse) und die weltweite Akquisition von Reisegruppen bilden.²⁾

Es kann deshalb festgestellt werden, daß dem Hotelengagement der Linienfluggesellschaften im Rahmen einer - wie bereits einleitend erwähnt wurde - nicht immer sachlich geführten Diskussion um die Wettbewerbsverhältnisse in der deutschen Hotellerie³⁾ ungerechtfertigt eine zentrale Stellung eingeräumt wird, die vornehmlich an einer Begünstigung der alteingesessenen internationalen Hotellerie in Großstädten orientiert ist.

-
- 1) Born, C.: Ist der amerikanische Tourist europamüde?, Referat gehalten anlässlich der Herbsttagung 1972 der Deutschen Sektion der IHA vom 22.-28.10.1972 in Düsseldorf, in: Sonderdruck Nr. 8, Hrsg.: Deutsche Sektion der IHA, Bad Godesberg 1972, S.16.
 - 2) So brachte beispielsweise 1969 eine Befragung von Teilnehmern eines internationalen Kongresses durch die Luft Hansa das Ergebnis, daß ca. 33 % der ausländischen Kongressteilnehmer die Hin- und/oder Rückreise für mehr als einen Tag Aufenthalt in typischen Erholungs- bzw. Urlaubsorten in der BRD unterbrochen hatten. Vgl. Luft Hansa: Befragung von ausländischen Kongressbesuchern bei einem internationalen Kongress in München, unveröffentlichte Untersuchung, Köln 1969, S.3 ff.
 - 3) Vgl. hierzu auch Seite 2.

2. Wettbewerb der "internationalen" Hotellerie in Großstädten mit Beteiligungshotels

Im Gegensatz zu ihrem geringen Anteil am gesamten Hotelangebot in der BRD hat die Errichtung von Beteiligungshotels - wie aus Tabelle 15 hervorgeht - in erheblichem Umfang zu einer Kapazitätserhöhung auf den Teilmärkten der "internationalen" Hotellerie in einzelnen Großstädten beigetragen.

Die Aktivität der Beteiligungshotels hat auf den angeführten Teilmärkten die Wettbewerbsverhältnisse stark verändert. Vor der Tätigkeit dieser Hotels beherbergten

Tabelle 15: Anteil der Bettenkapazität in Beteiligungshotels an der Gesamtbettenkapazität der "internationalen" Hotellerie in einzelnen Großstädten (Stand 31.12.1972)

Stadt	Gesamtbettenkapazität in IHA-Hotels bzw. in Beteiligungshotels	Anteil der Bettenkapazität in Beteiligungshotels (absolut)	(in v.H.)
Berlin	4548	604	13,3
Düsseldorf	2241	1280	57,1
Frankfurt/M.	3772	1515	40,2
Hamburg	3079	600	19,5
Hannover	1100	500	45,5
Köln	1963	560	28,4
Mainz	759	500	65,8
München	5116	1152	22,5

Quelle: Errechnet und zusammengestellt nach Deutsche Sektion der IHA (Hrsg.): Hotelverzeichnis International Hotels Germany - 73, Konstanz, o.J. Die Berechnung der Bettenkapazität in Beteiligungshotels beruht auf Angaben der Inter-Continental Hotels Betriebsgesellschaft mbH, Frankfurt/M. und der Deutschen Hilton Hotels GmbH, Düsseldorf (vgl. hierzu auch Seite 13).

die alteingesessenen "internationalen" Hotels einen großen Teil der - insbesondere ausländischen - Flugpassagiere, die nunmehr auf Grund

- der Hotelreservierungsmöglichkeiten im Zusammenhang mit dem Kauf von Flugpassagen,
- preisgünstiger Flugpauschalreisen und
- der qualitativen Leistungsgewähr

in zunehmendem Umfang die Leistungen der zu Linienfluggesellschaften in einem Beteiligungsverhältnis stehenden Kettenhotels in Anspruch nehmen. Darüber hinaus besitzen diese Hotels infolge ihrer großen absatzpolitischen Aktivitäten auch eine erhebliche Resonanz bei inländischen Hotelgästen. Die - teilweise bereits nach kurzer Anlaufzeit erreichten - hohen Auslastungszahlen, die in Tabelle 16 für die Hotels der Inter-Continental Hotels Corporation in der BRD erfaßt sind, weisen auf die starke Wettbewerbsposition dieser Hotels hin.

Tabelle 16: Durchschnittliche Zimmerauslastung in den Hotels der Inter-Continental Hotels Corporation in der BRD im Zeitraum 1970 - 1973

Name/Standort des Hotels	Durchschnittliche Zimmerauslastung (in v.H.)			
	1970	1971	1972	1973
Inter-Continental Frankfurt	86	78	64	63
Inter-Continental Hannover	67	57	54	58
Inter-Continental Düsseldorf	74	76	78	81
Inter-Continental Köln	-	32	55	71
Inter-Continental Hamburg	-	-	69	79
Vier Jahreszeiten München	-	74	73	52
Gesamt	78	74	65	70

Anmerkungen: Das Hotel Inter-Continental in Köln wurde im Oktober 1971 und das Hotel Inter-Continental in Hamburg im Januar 1972 eröffnet. Das Hotel Vier Jahreszeiten gehört seit 1.1.1971 zur Inter-Continental-Kette.

Quelle: Zusammengestellt nach unveröffentlichten Unterlagen der Inter-Continental Hotels Betriebsgesellschaft mbH und der Lufthansa.

3. Überkapazitäten und Wettbewerb

Die Errichtung von Hotels der Inter-Continental Hotels Corporation und der Hilton International Co. wird häufig mit der Schaffung von Überkapazitäten im deutschen Hotelgewerbe in Zusammenhang gebracht.¹⁾ Eine Betrachtung der Hotelbautätigkeit der letzten Jahre zeigt jedoch, daß neben den Linienfluggesellschaften weitere branchenfremde in- und ausländische Unternehmungen im Hotelgewerbe aktiv geworden sind. Dabei haben insbesondere die Neubauten im Rahmen der Hotellketten Sheraton, Holiday Inn, Esso, Loew's, Touring, Ramada, Maritim und Arabella, die alle nicht in einem Beteiligungszusammenhang zu Linienfluggesellschaften stehen, ebenfalls in erheblichem Umfang zur Erhöhung der Hotelkapazität in der BRD beigetragen.

Wenn - wie im Verlauf der Untersuchung festgestellt wurde - für das Hotelengagement der Lufthansa in der BRD auch ein Mangel an Hotelkapazität für die Unterbringung von Flugpassagieren bestimmend war, so haben sich inzwischen durch diese neuen Hotels die Kapazitäten in einigen Großstädten in einem Umfang erweitert, daß diese ursprünglichen Überlegungen wesentlich an Bedeutung verloren haben.

Die Linienfluggesellschaften haben jedoch insofern mittelbar diese Bautätigkeit beeinflußt, als von

- ihren optimistischen Prognosen über die Entwicklung des Luftverkehrs, insbesondere im Hinblick auf die Einführung der Großraumflugzeuge,
- ihren öffentlich ausgesprochenen Befürchtungen über einen zunehmenden Mangel an Hotelkapazität für die Unterbringung von Flugpassagieren und
- ihrem eigenen Hotelengagement

1) Vgl. etwa Deutsche Sektion der IHA (Hrsg.): Memorandum, a.a.O., S.1 ff.; Lotz, G.: Eindringen, a.a.O., S.387 ff.

ein erheblicher Anreiz auf Investoren ausgegangen ist. Denn gerade in bezug auf Schritte der Branchenführer besteht bei vielen Unternehmern die Tendenz, sich deren "Investitionsentscheidungen adaptiv ... anzugleichen, und zwar insbesondere dann, wenn deren Investitionstätigkeit zu Gewinnerfolgen zu führen scheint".¹⁾ Demgegenüber werden offensichtlich kumulative Effekte nicht genügend beachtet.

Diese innerhalb nur weniger Jahre - im wesentlichen seit 1968 - eingetretene Änderung, die von einem Mangel an Hotels des gehobenen Standards zu Überkapazitäten in einigen Großstädten geführt hat, hat die Lufthansa und die Inter-Continental Hotels Corporation veranlaßt, bereits geplante Hotelprojekte in Stuttgart, Nürnberg und Heidelberg zurückzustellen;²⁾ gleichfalls hat die Hilton International Co. alle weiteren Hotelbaupläne in der BRD zunächst aufgegeben.³⁾

Als Folge der Überkapazitäten hat sich zwischen Hotels des gehobenen Standards ein aggressiver Preiswettbewerb entwickelt, von dem bei stagnierender bzw. abnehmender Kapazitätsauslastung und steigenden Personalkosten eine Existenzbedrohung für alteingesessene Unternehmungen der "internationalen" Hotellerie ausgeht,⁴⁾ die nicht - wie die

-
- 1) Marwede, G.: Zum Unternehmerverhalten bei Investitionsentscheidungen, Diss., München 1967, S.206 f.; vgl. hierzu auch Katona, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, Tübingen 1960, S.299.
 - 2) Nach Angaben der Lufthansa und der Inter-Continental Hotels Betriebsgesellschaft mbH bestanden darüber hinaus Überlegungen, weitere Hotels in Augsburg, Baden-Baden, Bremen, Essen, Karlsruhe, Mannheim und Würzburg zu errichten.
 - 3) Nach Angaben der Deutschen Hilton Hotels GmbH.
 - 4) Vgl. Hill, M.: Umstrittene Hotelrabatte für Firmen, in: HB, Nr. 85 vom 4.5.1971; Neander, J.: Der Bettenberg wächst, aber die Gäste bleiben aus, in: Die Welt, Nr. 186 vom 13.8.1971; o.V.: Steigenberger leidet unter

konzernmäßig verflochtenen Hotelunternehmungen - auf finanzielle Mittel der mit ihnen verbundenen Gesellschaften zurückgreifen können.

Es stellt sich nunmehr die Frage, ob und gegebenenfalls mit welchen Aktivitäten die alteingesessene "internationale" Hotellerie auf die durch die Tätigkeit von Beteiligungshotels veränderten Wettbewerbsverhältnisse reagiert hat.

II. Reaktionen der alteingesessenen "internationalen" Hotellerie auf Aktivitäten der Beteiligungshotels

Die Wettbewerbslage von alteingesessenen Hotels des gehobenen Standards hat sich in einzelnen Großstädten - wie im vorangegangenen Abschnitt festgestellt wurde - nicht allein durch die zu Linienfluggesellschaften in einem Beteiligungsverhältnis stehenden Hotels verändert. Aktivitäten der alteingesessenen "internationalen" Hotellerie lassen sich deshalb auch nicht ausschließlich als eine Reaktion auf die Tätigkeit von Beteiligungshotels bezeichnen. Da jedoch diese Hotels

- am Anfang einer starken Kapazitätsausweitung von Hotels des gehobenen Standards standen,
- ausländischer bzw. amerikanischer Herkunft sind sowie
- in einem Beteiligungsverhältnis zu branchenfremden Linienfluggesellschaften stehen

und aus diesen Gründen im Mittelpunkt einer teilweise heftigen öffentlichen Auseinandersetzung standen, wirkten sie trotz ihres relativ geringen Anteils am Gesamthotelangebot

Überkapazitäten, in: Die Welt, Nr. 147 vom 28.6.1972;
o.V.: Keine neuen Kempinski-Hotels, in: Die Welt, Nr. 147 vom 28.6.1972

als eine Art "Initialzündung" für Aktivitäten von Hotels des gehobenen Standards.

Solange die auf der Investitionsintensität in Verbindung mit Kundenpräsenz beruhende betriebswirtschaftliche Problematik bei der Errichtung und dem Betrieb von Hotels als eine "Markteintrittsschleuse" im Hotelgewerbe fungierte, bestand für die am Markt befindlichen Hotels des gehobenen Standards nur wenig Anreiz zu einer quantitativen und qualitativen Anpassung an eine wachsende und anspruchsvoller werdende Nachfrage.

Die Reaktion dieser Hotels auf das Hotelengagement der Linienfluggesellschaften beschränkte sich zunächst auch auf eine aktive Verbandspolitik im Rahmen des Deutschen Hotel- und Gaststättenverbandes e.V. (Dehoga) und seiner Fachabteilung für die "internationale" Hotellerie, der Deutschen Sektion der International Hotel Association (IHA), in der - wie bereits angeführt wurde - die überwiegende Zahl der Hotels des gehobenen Standards zusammengeschlossen ist.

Interventionen im Deutschen Bundestag¹⁾ und bei den zuständigen Ministerien, in denen u.a. "eine unabhängige Untersuchung der gegebenen und in absehbarer Zeit benötigten Hotelkapazitäten in den in Frage kommenden Großstädten" und ein "Hotelbaustop"²⁾ gefordert wurden, blieben jedoch er-

1) Vgl. hierzu die Mündlichen Anfragen der Bundestagsabgeordneten Dr. Gleissner und Ramms am 21.6.1968 im Deutschen Bundestag und ihre schriftliche Beantwortung durch den Parlamentarischen Staatssekretär im Bundesverkehrsministerium, H. Börner, in Anlage 13.

Vgl. auch o.V.: Was sagt die Regierung zum Vertrag Lufthansa - Inter-Continental?, in: Gastwirt und Hotelier, 79.Jg. (1968), Nr. 24, S.5.

2) Deutsche Sektion der IHA (Hrsg.): Offener Brief an den Bundesminister für Wirtschaft, vervielfältigtes Manuskript, Bad Godesberg, v. 12.6.1969.

folglos. Eine seit 1968 betriebene intensive Öffentlichkeitsarbeit, in der "vor den Konsequenzen des überschäumenden Hotelbaubooms"¹⁾ gewarnt wurde, und auch boykottähnliche Maßnahmen gegenüber der Lufthansa unmittelbar nach deren Vertrag mit der Inter-Continental Hotels Corporation²⁾ blieben gleichfalls ohne Wirkung.

Die aktive Verbandspolitik wurde schließlich durch unternehmungsindividuelle und insbesondere durch von der Deutschen Sektion der IHA geförderte kooperative Maßnahmen flankiert, von denen im folgenden die wichtigsten betrachtet werden.

1. Einführung von Markennamen und -zeichen

Während Linienfluggesellschaften - wie aus den bisherigen Ausführungen hervorgeht - das Hotelengagement von Anfang an überwiegend im Rahmen von Hotelketten mit internationalen Markennamen und -zeichen suchten, wurde die alt-eingesessene deutsche Hotellerie erst durch veränderte Wettbewerbsverhältnisse zur Einführung von Markennamen und -zeichen angeregt.

Die in der Deutschen Sektion der IHA zusammengeschlossenen Hotels entwickelten 1969 ein gemeinsames Markenzei-

-
- 1) Deutscher Hotel- und Gaststättenverband; Bericht über das Geschäftsjahr 1971/72, S.102.
 - 2) So äußerte sich beispielsweise Lotz für die Deutsche Sektion der IHA: "Logisch wäre es, wenn das deutsche Hotelgewerbe angesichts dieser Bedrohung mit einer anderen Fluggesellschaft als der sich zu Hotelbau verpflichteten Lufthansa kooperieren würde." Lotz, G.: Keine Zukunft für deutsche Hotels?, in: Allgemeine Hotel- und Gaststätten-Zeitung 68. Jg. (1968), Nr.19, S.2; vgl. auch Puech, G.-L.: Flugzeug, a.a.O.

chen, das ausdrücklich als ein Mittel bezeichnet wird, "der amerikanischen Expansion und einem möglichen 'Aus-dem-Markt-gedrängt-werden' vorzubeugen".¹⁾ Dieses IHA-Markenzeichen soll zum einen von allen Mitgliedsbetrieben bei der Werbung (Prospekte, Briefköpfe, Plakate) und zum anderen von der Deutschen Sektion der IHA für Maßnahmen der Gemeinschaftswerbung benutzt werden.

Darüber hinaus soll das IHA-Markenzeichen die Grundlage für weitere kooperative Maßnahmen bilden. Da allerdings nur eine geringe Zahl von Mitgliedern der Deutschen Sektion der IHA dieses Markenzeichen nutzt, ist die absatzpolitische Bedeutung bisher als gering anzusehen.

Die A. Steigenberger Hotelgesellschaft KG a.A. hat 1968 allen ihren Hotels den Markennamen "Steigenberger" vorangestellt,²⁾ und die Inhaberin des Hotels Kempinski in Berlin, die frühere Hotel-Betriebs-AG, Berlin, änderte 1970 den Firmennamen in Kempinski Hotel-Betriebs-AG und ist seitdem bestrebt, den Markennamen "Kempinski" für alle ihre Hotels und Restaurantbetriebe zu nutzen.³⁾

2. Anschluß an Reservierungssysteme

Neben Markennamen und -zeichen bildet ein weltweites Reservierungssystem insofern die Grundlage für das absatzpolitische Potential internationaler Hotelketten, als es zu den angebotenen Hotelleistungen erst Zugriffsmöglichkei-

1) Deutscher Hotel- und Gaststättenverband: Bericht über das Geschäftsjahr 1969/70, S.152.

2) Vgl. A. Steigenberger Hotelgesellschaft KG a.A.: Bericht über das Geschäftsjahr 1968, o.S.

3) Vgl. Kempinski Hotel-Betriebs-AG: Geschäftsbericht 1969, o.S. Siehe auch Seite 128f.

ten in einem weltweiten Rahmen schafft.

Diese Zugriffsmöglichkeiten werden noch erweitert, wenn - wie bei den Hotels der Ketten Inter-Continental und Hilton International - die Hotelleistungen zusätzlich in die Reservierungssysteme von Linienfluggesellschaften integriert sind.¹⁾ Da es hierfür aber nicht notwendig ist, daß Linienfluggesellschaften und Hotels in einem Beteiligungsverhältnis stehen, wurde es offensichtlich von der alteingesessenen deutschen Hotellerie versäumt, durch den Aufbau eines eigenen internationalen Reservierungssystems rechtzeitig die Grundlage für eine Kooperation mit Linienfluggesellschaften zu schaffen. Die Lufthansa konnte deshalb auch 1968 als einen der Gründe für den Abschluß des bereits mehrfach erwähnten Vertrags mit der Inter-Continental Hotels Corporation den Anschluß an deren weltweites Reservierungssystem "Panamac" anführen, dem die deutsche Hotellerie kein vergleichbares Reservierungssystem gegenüberstellen konnte.

Welche Bedeutung der Anschluß an ein Reservierungssystem für die Wettbewerbsfähigkeit besitzt, wurde von der alteingesessenen Hotellerie erst in den letzten Jahren - und deshalb zu spät für eine enge Kooperation mit der Lufthansa - erkannt.²⁾

1) Vgl. Seite 114 ff.

2) So äußerte sich hierzu beispielsweise 1970 Lotz für die Deutsche Sektion der IHA: "Denn selbstverständlich liegen wir schlecht im Wettbewerb, wenn irgendwo in Übersee ein Gast oder ein Reisebüro, um Zimmer in verschiedenen Städten zu bestellen, einige Luftpostbriefe oder Telegramme schicken muß, um dann möglicherweise noch einige negative Antworten zu erhalten, d.h. dann erneut mit Schreiben oder Telegraphieren anfangen zu müssen, während ein im gleichen Land befindliches Hotel einer internationalen Hotelgesellschaft eine solche Reservierung sofort vornehmen und bestätigen kann." Lotz, G.: Zur Lage, a.a.O., S.4; vgl. auch Burkhalter, H.D.: Eine unschätzbare Werbeleistung für die Hotels, in: Hotel/Restaurant, 101.Jg. (1969), Nr.2, S.33 ff.

Die Deutsche Sektion der IHA errichtete 1970 das "Reservierungsbüro International Hotels Germany", Frankfurt/M. Dieses Reservierungsbüro arbeitete zunächst mit der weltweit tätigen Am-Ex Express Reservations Service, Inc., einer Tochtergesellschaft der American Express Company (AMEXCO), und schließlich mit dem ebenfalls weltweit tätigen Reservierungssystem der International Reservations Corporation (IRC) zusammen.¹⁾

Doch nur ein Teil der Mitglieder der Deutschen Sektion der IHA beteiligte sich wegen der relativ hohen anteiligen Kosten an diesem Reservierungsbüro, so daß es auf Grund eines zu geringen Buchungsaufkommens zum 1.3.1973 seine Tätigkeit einstellen mußte.²⁾

Die A. Steigenberger Hotelgesellschaft KG a.A. gründete 1970 den "Steigenberger Reservations Service (SRS)", an den sich einschließlich der Steigenberger-Hotels bis 1972 bereits über 100 Hotels des gehobenen Standards in 79 Städten bzw. 32 Staaten mit über 20 000 Zimmern angeschlossen haben.³⁾

Die Kempinski Hotel-Betriebs-AG, Berlin, schloß 1969 das Bristol-Hotel Kempinski, Berlin, - wie bereits erwähnt wurde - im Rahmen eines Membership-Vertrages an das Reservierungssystem der Inter-Continental-Kette sowie das Hotel Atlantik, Hamburg, an das Reservierungssystem der American Express Co. (Am-Ex Express Reservations Service, Inc.) an.⁴⁾

1) Deutscher Hotel- und Gaststättenverband: Bericht über das Geschäftsjahr 1970/71, S.127.

2) Deutscher Hotel- und Gaststättenverband: Bericht über das Geschäftsjahr 1972/73, S.143 f.

3) Vgl. A. Steigenberger Hotelgesellschaft KG a.A.: Bericht über das Geschäftsjahr 1970, S.6, 1971, S.8, und 1972, S.8.

4) Vgl. Hotel-Betriebs-AG: Geschäftsbericht 1968, o.S.

3. Deutsche Hotelbau- und Betriebsgesellschaft mbH

Vor der Einführung von Markennamen und -zeichen und vor dem Anschluß an Reservierungssysteme versuchten 1968 alteingesessene Hoteliere, mit der Gründung der Deutschen Hotelbau- und Betriebsgesellschaft mbH die Lufthansa noch dazu zu bewegen, von der Zusammenarbeit mit der Inter-Continental Hotels Corporation Abstand zu nehmen.¹⁾ Diese Gesellschaft sollte in den Städten tätig werden, in denen ein Mangel an Hotelkapazität nicht von der ortsansässigen Hotellerie selbst beseitigt wurde, darüber hinaus aber auch im Ausland aktiv werden. Diese Pläne konnten jedoch bisher nicht realisiert werden.

Neben den bereits sichtbar gewordenen wenig erfolgreichen Aktivitäten ist namentlich die Deutsche Hotelbau- und Betriebsgesellschaft mbH²⁾ charakteristisch für die alteingesessene Hotellerie des gehobenen Standards. Man hatte sich weitgehend auf die Erhaltung der bestehenden und die Verhinderung der Errichtung neuer Hotels - auch in Großstädten mit einem Hotelmangel - beschränkt und förderte dadurch indirekt die Hotelaktivitäten der Linienflugge-

1) Vgl. hierzu und dem folgenden Thoma, F.: Die Herbergen dieser Zeit, in: SZ, Nr. 296 vom 23.12.1972.

2) Am Stammkapital der Deutschen Hotelbau- und Betriebsgesellschaft mbH haben sich bei der Gründung u.a. folgende Hoteliere bzw. Hotelunternehmungen beteiligt: H. Barg (Bundesbahnhof Köln), M. Billig (Grand-Hotel Continental, München), H. Kilian (Hotel Alpenhof, Garmisch), H. Loeble (Reichsbahnhof Stuttgart), Grandhotel Dr. G. Lotz KG (Nürnberg), H. Over (Hotel Europa am Dom, Köln), C.C. Over (Hotel Atlantik, Köln), R. Pertram (Hotel Hessischer Hof, Frankfurt/M.), H. Schumacher (Hotel Kaiserhof, Bad Wildungen), A. Steigenberger Hotelgesellschaft KG a.A., Frankfurt/M., P. Stengel (Eden Hotel Wolff, München), F. Volkhardt (Hotel Bayerischer Hof, München), Hotel Bayerischer Hof Stolze-Spaeth KG, Lindau. Vgl. o.V.: Deutsches Hotelgewerbe leistungsstark, in: Börsen-Zeitung, Nr. 45 vom 1.8.1968.

sellschaften. Wenn auch den alteingesessenen Hoteliers auf Grund der bereits angeführten Besonderheiten von Hotelbetrieben eine Neubautätigkeit erschwert ist, so hätte eine auf kooperativer Grundlage beruhende rechtzeitige Aktivität, beispielsweise im Rahmen der Deutschen Hotelbau- und Betriebsgesellschaft mbH, das Eindringen branchenfremder Hotelunternehmungen in einer Reihe von Großstädten verhindern können.

Obwohl die Voraussetzungen im Hotelgewerbe gerade für eine horizontale Kooperation in erheblichem Umfang gegeben sind,¹⁾ scheiterte bisher eine intensive Kooperation

- an übersteigertem Individualismus der traditionsgebundenen Hotels,
- an gegenseitigem Mißtrauen der Hoteliers auf Grund überhöhten Konkurrenzdenkens und
- an mangelndem Wissen über geeignete Kooperationsmöglichkeiten und -techniken.²⁾

Wenn man mit Haerry die Neigung zur Kooperation als ein Maß für die Intensität des Wettbewerbs ansieht,³⁾ dann hat sich die Wettbewerbsposition von alteingesessenen Großstadthotels des gehobenen Standards bisher offensichtlich noch nicht so verschlechtert, daß die Hoteliers deswegen zu einer intensiven Kooperation veranlaßt worden wären.

-
- 1) Zu den Möglichkeiten und Grenzen der Kooperation im Hotelgewerbe vgl. insbesondere Fringer, E.: Zukunftsaussichten des Klein- und Mittelbetriebes, Referat gehalten anlässlich der Studientagung des Gottlieb-Duttweiler-Instituts vom 6.-9.4.1970 in Rüschlikon-Zürich, in: Neue Entwicklungen in der Hotellerie, Berner Studien zum Fremdenverkehr, Heft 10, Hrsg.: Forschungsinstitut für Fremdenverkehr an der Universität Bern, Bern - Frankfurt/M. 1972, S.40 ff.; Ackermann, D.: Konzentrationstendenzen, a.a.O., S.68 ff.; Krippendorf, J.: Marketing, a.a.O., S.81; Rütten, H.: Hotellerie, a.a.O., S.280.
 - 2) Vgl. Walterspiel, G.: Einführung, a.a.O., S.205; Ackermann, D.: Konzentrationstendenzen, a.a.O., S.68.
 - 3) Vgl. Haerry, H.: Die Intensität des Wettbewerbs, Winterthur 1944, S.74 ff.

D. Schlußbetrachtung

Das Engagement von Linienfluggesellschaften in der Hotellerie ist zunächst Teil von Strukturwandlungen, die sich insbesondere seit Beginn der sechziger Jahre im Hotelgewerbe vollziehen. Die typische Betriebssituation von Hotels ließ trotz eines zunehmenden Mangels an Hotelkapazität des gehobenen Standards die Errichtung von Hotels durch die alteingesessene "internationale" Hotellerie nicht zu.

Demgegenüber vermochten branchenfremde Gesellschaften, darunter insbesondere Linienfluggesellschaften, mit neuen unternehmungspolitischen Konzeptionen im Rahmen von Hotelketten in erheblichem Umfang in das Hotelgewerbe einzudringen. Die Betriebs- und die Unternehmungsstrukturen dieser "neuen" Hotels sind vor allem durch Trennung in Hotelbesitz- und Hotelbetriebsgesellschaften geprägt, wobei das Hotelmanagement oder aber die Übernahme von betrieblichen Teilfunktionen durch zentrale Betriebsgesellschaften internationaler Hotelketten erfolgt. Das absatzpolitische Potential dieser Hotelketten, insbesondere unter Einschluß der "filling power" der zu ihnen in einem Beteiligungsverhältnis stehenden Linienfluggesellschaften, bildet für Investoren einen Anreiz, sich über Besitzgesellschaften an der Finanzierung einzelner Kettenhotels zu beteiligen.

Die Aktivitäten von Linienfluggesellschaften im Hotelgewerbe erfolgen fast ausschließlich auf der Grundlage kapitalmäßiger Beteiligung an Hotelunternehmungen. Dabei lassen sich typische Ausgestaltungen von Beteiligungsverhältnissen unterscheiden, die in Beziehung zu typischen Bestimmungsgründen für das Hotelengagement der Linienfluggesellschaften stehen.

Die zunehmende Einbeziehung von Hotels in die Absatzpolitik von Linienfluggesellschaften weist darauf hin, daß die Strukturwandlungen im Hotelgewerbe unter dem Einfluß von Linienfluggesellschaften nur einen Teil von umfassenderen Strukturwandlungen im internationalen Fremdenverkehr darstellen. Die Entwicklung der letzten Jahre scheint darauf hinzudeuten, daß das traditionelle System im internationalen Fremdenverkehr, nämlich

- unabhängige Transport- und Hotelunternehmungen als Leistungsträger,
- unabhängige Reiseveranstalter als Produzenten und
- unabhängige Reisebüros als Verkäufer,

zu Ende geht. Parallel zu der Entwicklung des Passagieraufkommens hat sich - speziell unter dem Konkurrenzdruck unabhängiger Charterfluggesellschaften und Reiseveranstalter - ein Trend der Nachfrage nach Flugpauschalreisen bzw. Reiseleistungsbündeln ergeben, dem sich Linienfluggesellschaften durch die Umorientierung ihres Produkts von der Transportleistung auf das Leistungsbündel "Flugreise" anpassen. Sie streben dabei die Zusammenfassung der einzelnen Reiseleistungen in einer Hand durch kapitalmäßige Beteiligung an entsprechenden Unternehmungen ("Reisekonzernen") an, um dadurch die Kontrolle über das Leistungsbündel "Flugreise" ausüben zu können. Diese Entwicklung ist in den einzelnen Staaten unterschiedlich weit fortgeschritten.

Die neuen unternehmungspolitischen Konzeptionen der im internationalen Fremdenverkehr tätigen Unternehmungen wurden von einem rasch wachsenden Luftverkehr und Prognosen über seine weitere Expansion wesentlich beeinflusst.

Diese Erwartungen sind jedoch in jüngster Zeit vor allem durch eine zunehmende Unsicherheit über die internationale wirtschaftliche Entwicklung erheblich beeinträchtigt worden. Es mehren sich statt dessen die Anzeichen,

daß der internationale Fremdenverkehr an die Grenzen seines expansiven Wachstums gestoßen ist. Inwieweit sich die neuen Konzeptionen der Linienfluggesellschaften hinsichtlich ihres Beteiligungsengagements im Hotelgewerbe wirtschaftlich als richtig erweisen, kann deshalb erst die Zukunft zeigen.

In der BRD begann das Hotelengagement von Linienfluggesellschaften 1963 mit der Errichtung des Hotels Inter-Continental in Frankfurt/M.; inzwischen sind die Inter-Continental Hotels Corporation, die Hilton International Co. und die European Hotel Corporation (EHC) N.V. mit insgesamt 11 Hotels in 8 Großstädten vertreten. In diesen Großstädten stehen sie in intensivem Wettbewerb zu den alteingesessenen Hotels des gehobenen Standards.

Die Aktivitäten alteingesessener Hotels als Reaktion auf die Tätigkeit von Beteiligungshotels, insbesondere im Rahmen der Deutschen Sektion der International Hotel Association (IHA), lassen sich als nur wenig erfolgreich bezeichnen. Besonders drastisch kommt dies u.a. dadurch zum Ausdruck, daß

- Markennamen und -zeichen der "IHA-Hotels" noch keine erhebliche absatzpolitische Bedeutung gewonnen haben,
- der Aufbau des "Reservierungsbüros International Hotels Germany", Frankfurt/M., gescheitert ist und
- die mit der Gründung der Deutschen Hotelbau- und Betriebsgesellschaft mbH vorgesehenen Pläne nicht realisiert worden sind.

Der weiter zunehmende Konkurrenzdruck dürfte jedoch in Zukunft die Notwendigkeit zur Zusammenarbeit der alteingesessenen "internationalen" Großstadthotellerie im Rahmen verschiedener Formen der Kooperation zur Folge haben. Wenn allerdings Kooperation infolge überholter - auf patriarchalischem Denken beruhender - Unternehmungskon-

zeptionen ausbleibt, kann es in erheblichem Umfang zu einer durch den Wettbewerb induzierten Marktauslese unter den Großstadthotels des gehobenen Standards in der BRD kommen.

A N L A G E N

Hotels der Inter-Continental-Kette (Stand 31.12.1973)

Hotels in Operation		Number of Rooms	Date of Operation
Abidjan, Republic of the Ivory Coast	Hotel Ivoire	750	1963
Amman, Jordan	Hotel Jordan Inter- Continental	113	1964
Amsterdam, Netherlands	Hotel Okura Amster- dam	411	1971
Auckland, New Zealand	Hotel Inter-Continen- tal Auckland	333	1968
Bali, Indonesia	Hotel Bali Beach	307	1966
Bangkok, Thailand	Hotel Siam Inter- Continental	414	1966
Barranquilla, Colombia	Hotel El Prado Inter-Continental	200	1957
Beirut, Lebanon	Hotel Phoenicia Inter-Continental	566	1961
Berlin, Germany	Hotel Kempinski	348	1969
Bogota, Colombia	Hotel Tequendama	788	1953
Bombay, India	Taj Mahal Inter- Continental	650	1972
Bucharest, Romania	Hotel Inter-Continen- tal Bucharest	400	1971
Budapest, Hungary	Hotel Duna Inter- Continental	360	1970
Cali, Colombia	Hotel Inter-Continen- tal Cali	255	1971
Caracas, Venezuela	Hotel Tamanaco	592	1953
Ciudad Guayana, Venezuela	Hotel Inter-Continen- tal Guayana	204	1971

Hotels in Operation		Number of Rooms	Date of Operation
Cologne, Germany	Hotel Inter-Continental Cologne	297	1971
Colombo, Sri Lanka	Hotel Ceylon Inter-Continental	250	1973
Curacao, Nether- lands, Antilles	Hotel Inter-Continental Curacao	254	1957
Dacca, Bangladesh	Hotel Inter-Continental Dacca	296	1966
Dusseldorf, Germany	Hotel Inter-Continental Dusseldorf	316	1969
Frankfurt, Germany	Hotel Frankfurt Inter-Continental	814	1963
Geneva, Switzerland	Hotel Inter-Continental Geneve	404	1964
Hamburg, Germany	Hotel Inter-Continental Hamburg	306	1972
Hanover, Germany	Hotel Inter-Continental Hannover	300	1965
Helsinki, Finland	Hotel Inter-Continental Helsinki	282	1972
Hong Kong, B.C.C.	Lee Gardens Hotel	900	1972
Hong Kong, B.C.C.	The Mandarin	600	1963
Jakarta, Indonesia	Hotel Indonesia	431	1962
Jerusalem, Jordan (Absentee Property Custodian)	Hotel Inter-Continental Jerusalem	202	1964
Kabul, Afghanistan	Hotel Inter-Continental Kabul	200	1969
Karachi, Pakistan	Hotel Inter-Continental Karachi	300	1964

Hotels in Operation		Number of Rooms	Date of Operation
Kinshasa, Republic of Zaire	Hotel Inter-Continen- tal Kinshasa	259	1971
Lahore, Pakistan	Hotel Inter-Continen- tal Lahore	200	1967
Libreville, Gabon	Hotel Inter-Continen- tal Gabon	154	1972
Livingstone, Zambia	Hotel Musi-O-Tunya Inter-Continental	100	1968
London, England	The Portman	290	1971
Lusaka, Zambia	Hotel Inter-Continen- tal Lusaka	210	1968
Managua, Nicaragua	Hotel Inter-Continen- tal Managua	210	1969
Manila, Philippines	Hotel Inter-Continen- tal Manila	416	1969
Maracaibo, Venezuela	Hotel Del Lago	241	1953
Mecca, Saudi Arabia	Mecca Inter-Continen- tal	215	1973
Medellin, Colombia	Hotel Inter-Continen- tal Medellin	336	1970
Melbourne, Australia	Hotel Southern Cross Inter-Continental	426	1962
Monrovia, Liberia	Hotel Ducor Inter- Continental	209	1962
Munich, Germany	Hotel Four Seasons (Vier Jahreszeiten)	385	1971
Munich, Germany	Munich Penta Hotel	600	1973
Nairobi, Kenya	Hotel Inter-Continen- tal Nairobi	210	1969
New Delhi, India	Hotel Oberoi Inter- Continental	350	1965

Hotels in Operation		Number of Rooms	Date of Operation
Paris, France	Hotel Inter-Continental Paris	510	1969
Persepolis, Iran	Hotel Darius Inter-Continental	186	1971
Peshawar, Pakistan	Hotel Khyber Inter-Continental	168	1973
Ponce, Puerto Rico	Hotel Inter-Continental Ponce	170	1960
Quito, Ecuador	Hotel Inter-Continental Quito	243	1967
Rawalpindi, Pakistan	Hotel Inter-Continental Rawalpindi	200	1967
Riyadh, Saudi Arabia	Riyadh Inter-Continental Hotel	186	1973
San Francisco, California	The Mark Hopkins	421	1973
San Salvador, El Salvador	Hotel El Salvador Inter-Continental	210	1958
Santo Domingo, Dominican Republic	Hotel Embajador Inter-Continental	315	1957
Singapore, Singapore,	Singapura Forum Hotel	193	1963
Tahiti, French Polynesia	Hotel Tahara'a Inter-Continental	200	1968
Teheran, Iran	Hotel Inter-Continental Teheran	400	1971
Tokyo, Japan	Hotel Keio Plaza Inter-Continental	1,057	1972
Valencia, Venezuela	Hotel Inter-Continental Valencia	160	1971
Vienna, Austria	Hotel Inter-Continental Vienna	503	1964
Zagreb, Yugoslavia	Hotel Esplanade Inter-Continental	224	1964
Zagreb, Yugoslavia	Hotel Inter-Continental Zagreb	465	1973

Hotels Under Contract or Construction		Number of Rooms	Date of Operation
Dubai, United Arab Emirates	Hotel Inter-Continental Dubai	330	1974
Istanbul, Turkey	Hotel Inter-Continental Istanbul	430	1975
Jakarta, Indonesia	Hotel Borobudur Inter-Continental	850	1974
Kingston, Jamaica	Hotel Inter-Continental Kingston	390	1975
London, England	Hotel Inter-Continental London	546	1974
Maui, (Wailea) Hawaii	Hotel Inter-Continental Maui	600	1976
Molokai, Hawaii	Hotel Inter-Continental Molokai	232	1975
Momi Beach, Nandi Fiji Islands	Fiji Inter-Continental Island Inn	250	1974
Montego Bay, Jamaica	Hotel Rose Hall Inter-Continental	500	1974
Muscat, Sultanate of Oman	Hotel Inter-Continental Muscat	306	1976
Ocho Rios, Jamaica	Hotel Inter-Continental Ocho Rios	360	1974
Prague, Czechoslovakia	Hotel Inter-Continental Prague	409	1974
Rio de Janeiro Brazil	Hotel Inter-Continental Rio	500	1974
Saipan, U.S. Trust Territory	Saipan Beach Inter-Continental Inn	200	1975
Warsaw, Poland	Hotel Forum Warsaw	750	1974
Wiesbaden, Germany	Forum Hotel Wiesbaden	168	1974

Quelle: Entnommen aus unveröffentlichten Unterlagen der Inter-Continental Hotels Betriebsgesellschaft mbH, Frankfurt/M.

Hotels der Hilton International Co. (Stand 31.12.1973)

Hotels in Operation		Number of Rooms	Date of Operation
Abu Dhabi, United Arab Emirates	Hotel Abu Dhabi Hilton	170	1973
Addis Ababa, Ethiopia	Hotel Addis Ababa Hilton	245	1969
Al Ain, United Arab Emirates	Hotel Al Ain Hilton	100	1971
Amsterdam, Netherlands	Hotel Amsterdam Hilton	376	1962
Amsterdam, Netherlands	Hotel Schiphol Air- port Hilton	204	1972
Athens, Greece	Hotel Athens Hilton	480	1963
Barbados, W.I.	Hotel Barbados Hilton	157	1966
Berlin, Germany	Hotel Berlin Hilton	347	1958
Bogotá, Colombia	Hotel Bogotá Hilton	200	1972
Brussels, Belgium	Hotel Brussels Hilton	373	1967
Cairo, Egypt Egypt	Hotel Nile Hilton	400	1959
	m.s. Isis & Osiris (Floating Hotels)	102	1965
Caracas, Venezuela	Hotel Caracas Hilton	422	1969
Curacao, N.A.	Hotel Curacao Hilton	228	1967
Cyprus, (Nicosia)	Hotel Cyprus Hilton	143	1967

Hotels in Operation		Number of Rooms	Date of Operation
Düsseldorf, Germany	Hotel Düsseldorf Hilton	383	1970
Guadalajara, Mexico	Hotel Guadalajara Hilton	222	1964
Guam, U.S.	Hotel Guam Hilton	252	1972
Hong Kong, B.C.C.	Hotel Hongkong Hilton	800	1963
Honolulu, Hawaii	Hotel Kahala Hilton	372	1964
Istanbul, Turkey	Hotel Istanbul Hilton	417	1955
Jamaica (Ocho Rios), W.I.	Hotel Jamaica Hilton	265	1963
Kenya	(Lodges) Salt Lick & Taita Hills	126	1973
Kuala Lumpur, Malaysia	Hotel Kuala Lumpur Hilton	585	1972
Kuwait	Hotel Kuwait Hilton	218	1969
London, England	Hotel Kensington Hilton	611	1973
London, England	Hotel London Hilton	509	1963
Madagascar (Tanananarive)	Hotel Madagascar Hilton	196	1970
Mainz, Germany	Hotel Mainz Hilton	250	1969
Malta	Hotel Malta Hilton	204	1967
Manila, Philippines	Hotel Manila Hilton	425	1968
Marbella, Spain	Hotel Marbella Hilton	259	1969
Martinique, F.W.I.	Hotel Martinique Hilton	143	1970
Mayaguez, Puerto Rico	Hotel Mayaguez Hilton	150	1964

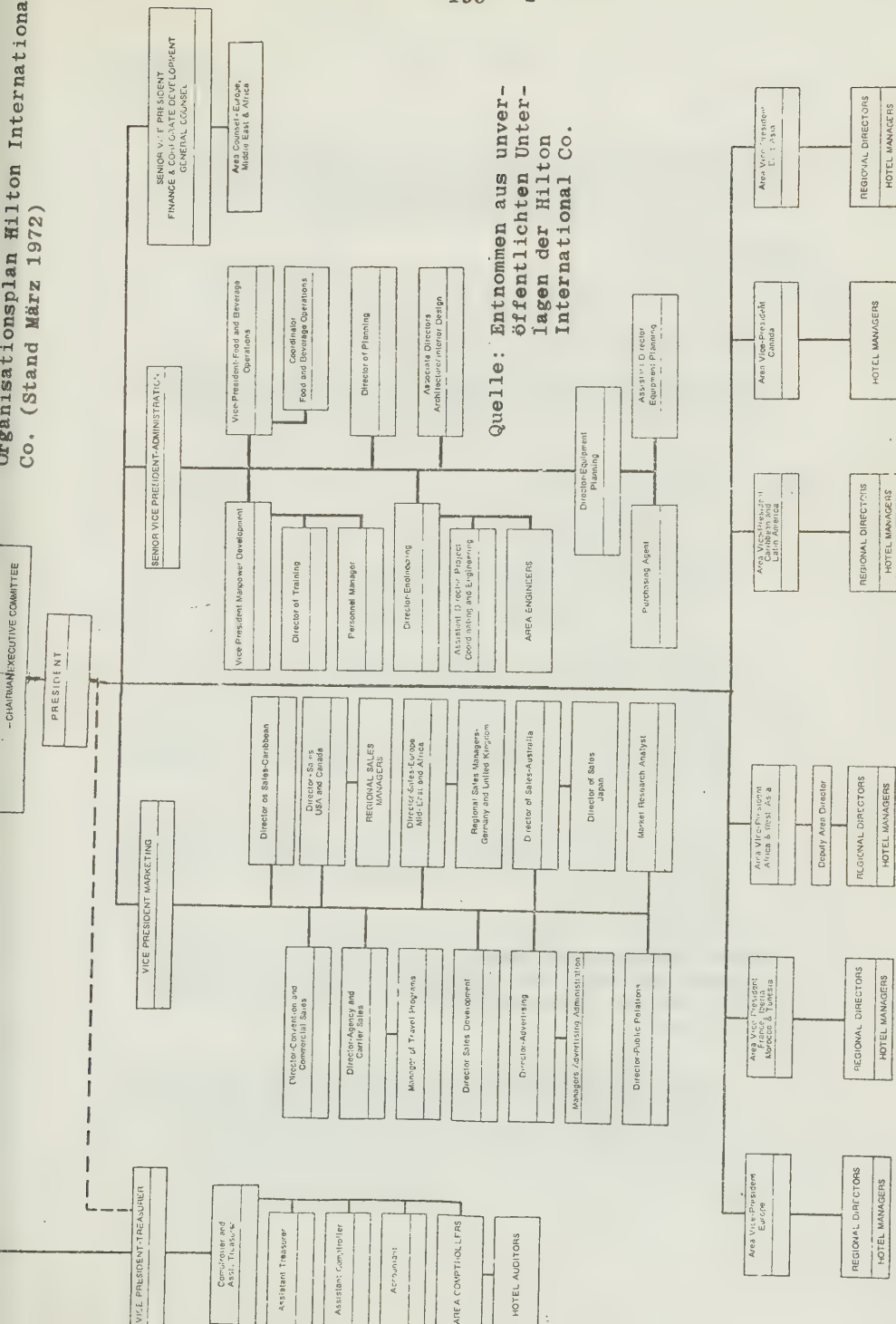
Hotels in Operation		Number of Rooms	Date of Operation
Milan, Italy	Hotel Milano Hilton	338	1972
Montréal, Canada	Hotel Montréal Aéroport Hilton	318	1963
Montréal, Canada	Hotel The Queen Elizabeth	1,194	1958
Munich, Germany	Hotel München Hilton	491	1972
Nairobi, Kenya	Hotel Nairobi Hilton	335	1969
Okinawa, Japan	Hotel Okinawa Hilton	192	1973
Paris, France	Hotel Orly Hilton	388	1965
Paris, France	Hotel Paris Hilton	474	1966
Rabat, Morocco	Hotel Rabat Hilton	259	1967
Rome, Italy	Hotel Cavalleri Hilton	396	1963
Rotterdam, Netherlands	Hotel Rotterdam Hilton	263	1963
San Juan, Puerto Rico	Hotel Caribe Hilton	707	1949
São Paulo, Brazil	Hotel São Paulo Hilton	393	1971
St. Thomas, U.S.V.I.	Hotel Virgin Isle Hilton	209	1960
Singapore	Hotel Singapore Hilton	410	1970
Stratford-Upon- Avon, England	Hotel Stratford Hilton	261	1973
Taipei, Taiwan, Republic of China	Hotel Taipei Hilton	520	1973
Tehran, Iran	Hotel Royal Tehran Hilton	558	1963
Tel Aviv, Israel	Hotel Tel Aviv Hilton	428	1965

Hotels in Operation		Number of Rooms	Date of Operation
Tokyo, Japan	Hotel Tokyo Hilton	476	1963
Toronto, Canada	Hotel Toronto Air- port Hilton	270	1972
Trinidad (Port-of- Spain), W.I.	Hotel Trinidad Hilton	442	1962
Tunis, Tunisia	Hotel Tunis Hilton	244	1965
Vancouver, Canada	Hotel Vancouver	561	1964
Zurich, Switzerland	Hotel Zurich Airport Hilton	171	1970

./.

Hotels Under Construction		Number of Rooms	Opening Date
Bahrain	Hotel Bahrain Hilton	192	1974
Barcelona, Spain	Hotel Barcelona Hilton	497	1974
Basel, Switzerland	Hotel Basel Hilton	218	1975
Beirut, Lebanon	Hotel Beirut Hilton	386	1974
Jakarta, Indonesia	Hotel Jakarta Hilton	397	1975
Jerusalem, Israel	Hotel Jerusalem Hilton	377	1974
Lahore, Pakistan	Hotel Lahore Hilton	203	1975
Melbourne, Australia	Hotel Melbourne Hilton	428	1974
Quebec City, Canada	Hotel Quebec Hilton	572	1974
Sydney, Australia	Hotel Sydney Hilton	619	1974
Vienna, Austria	Hotel Wien Hilton	613	1975

Quelle: Entnommen aus unveröffentlichten Unterlagen der
Hilton International Co.



Beteiligungen der British Airways an Hotelunternehmungen über ihre 100%ige Tochtergesellschaft British Airways Associated Companies Ltd. (BAAC)
(Stand 31.3.1973)

I. Sovereign Group Hotels Ltd. (100 % BAAC)

1. Airport Catering Services Ltd. (40 % Sovereign Group Hotels Ltd.), die mit 100 % an der BEA Trust Houses Forte Hotels Ltd. beteiligt ist.

Letztere ist Besitzgesellschaft der Hotels

- George V, Paris
- Plaza Athénée, Paris
- La Tremoille, Paris
- Phoenicia, Malta
- Imperial, Malta
- Excelsior Airport, Birmingham
- Excelsior Airport, Glasgow
- Excelsior Airport, Manchester.

Als Betriebsgesellschaft fungiert in diesen acht Hotels Trust Houses Forte Hotels Ltd.

2. Belfast Europa Ltd. (25 % Sovereign Group Hotels Ltd.) ist Besitzgesellschaft des Hotels Europa in Belfast, das von der Grand Metropolitan Hotels Ltd. betrieben wird.
3. Brussels Europa SA (33,3 % Sovereign Group Hotels Ltd.) ist Besitzgesellschaft des Hotels Europa in Brüssel, das von der Grand Metropolitan Hotels Ltd. betrieben wird.
4. European Hotel Corporation (EHC) N.V. (15,49 % BAAC, 16,93 % Sovereign Group Hotels Ltd.). Vgl. hierzu die Ausführungen über diese Gesellschaft auf Seite 56 f.
5. Golden Sands Hotels Ltd., Cyprus (30 % Sovereign Group Hotels Ltd.), ist Besitzgesellschaft des Golden Sands Holiday-Komplexes, der von der Trust Houses Forte International Ltd. betrieben wird.

6. Hotel Maatschappij Schipol N.V., Holland
(11 % Sovereign Group Hotels Ltd.), ist Besitz-
gesellschaft des Schiphol Hilton Hotels.
7. Imobiliária do Sotavento do Algarve SARL, Portugal
(45 % Sovereign Group Hotels Ltd.), errichtet das
Hotel Eden in Armacao de Pera.
- II. BIH Ltd. (66,6 % BAAC) ist Besitzgesellschaft des
London Portman Hotels (Betriebsgesellschaft: Inter-
Continental Hotels Corporation).
- III. Dinarobin Inns & Motels Ltd., Mauritius (2,1 % BAAC),
ist Besitzgesellschaft des
- Trou Aux Biches Village Hotels und des
- Pierre Desmarais Hotel in Le Morne.
Beide Hotels werden von der Betriebsgesellschaft
Rogers & Co. geführt.
- IV. East Point Hotels Ltd., Hongkong (8 % BAAC)
ist Besitzgesellschaft des Hotels Excelsior in Hong-
kong, das von Trust Houses Forte International Ltd.
geführt wird.
- V. Fiji Resort Ltd. (9,66 % BAAC)
besitzt und betreibt jeweils ein Hotel in Fijian
und in Mocambo.
- VI. Kenya Safari Lodges and Hotels Ltd. (5 % BAAC)
besitzt in Kenia Hotels in Voi und Ngulia sowie das
Mombasa Beach Hotel, die von der Hallways Hotels
(Kenya) Ltd. geführt werden.
- VII. New Mauritius Hotels Ltd. (21,5 % BAAC)
besitzt auf der Insel Mauritius die Hotels
- Morne Brabant,
- Le Chaland und
- Park.
Als Betriebsgesellschaft dieser drei Hotels fungiert
Rogers & Co.

- VIII. Panafric Hotels Ltd., Kenya (27,3 % BAAC),
besitzt ein Hotel in Nairobi, das von der Hall-
ways Hotels (Kenya) Ltd. geführt wird.
- IX. Pegasus Hotels of Ceylon Ltd. (15 % BAAC)
besitzt das Hotel Pegasus in Ceylon, das von
der Carson Cumberbatch & Co Ltd. geführt wird.
- X. Pegasus Hotels of Guyana Ltd. (64,3 % BAAC)
besitzt das Guyana Pegasus Hotel, das von Trust
Houses Forte International Ltd. geführt wird.
- XI. Pegasus Hotels of Jamaica Ltd. (35,5 % BAAC)
besitzt das Jamaica Pegasus Hotel, das von Trust
Houses Forte International Ltd. geführt wird.
- XII. Tourism Promotion Services of Kenya Ltd. (12,6 %
BAAC).
Siehe hierzu die Ausführungen auf Seite 124
- XIII. Tourism Promotion Services of Uganda Ltd. (8,8 %
BAAC).
Siehe hierzu die Ausführungen auf Seite 124

Quelle: British Airways: Annual Report & Accounts
1972-73, S.160 ff.

Beteiligungen von Linienfluggesellschaften (ohne PAA)
an Besitzgesellschaften von Hotels der Inter-Continental-
Kette (Stand 31.12.1972).

Linienfluggesellschaft	beteiligt an Besitzgesellschaft des Hotels
Air Afrique	Libreville Inter-Continental
Air New Zealand Ltd.	Auckland Inter-Continental
Air Congo	Kinshasa Inter-Continental
Alia - The Royal Jordanien Airlines	Jordan Inter-Continental
Ariana Afghan Airlines Co. Ltd.	Kabul Inter-Continental
British Overseas Air- ways Corp. (BOAC)	London Inter-Continental The Portman, London
Finnair Oy	Helsinki Inter-Continental
KLM Royal Dutch Airlines	Curacao Inter-Continental, Okura Inter-Continental, Amsterdam
Deutsche Lufthansa AG	Frankfurt Inter-Continental, Hannover Inter-Continental, Düsseldorf Inter-Continental, Köln Inter-Continental, Hamburg Inter-Continental, Vier Jahreszeiten, München
Pakistan International Airlines Corp.	Dacca Inter-Continental, Karachi Inter-Continental, Lahore Inter-Continental, Rawalpindi Inter-Continental
Swiss Air Transport Co. Ltd.	Genf Inter-Continental

Quelle: Vom Verfasser zusammengestellt nach unveröffent-
lichten Unterlagen der Inter-Continental Hotels
Betriebsgesellschaft mbH, Frankfurt/M.

Die Entwicklung des Fluggastaufkommens auf den deutschen Verkehrsflughäfen
1960 - 1980

Flughafen	Fluggäste in 1000									
	1960	1965	1968	1970		1975		1980		
				min.	max.	min.	max.	min.	max.	
Berlin	1.535	3.152	4.092	5.222	5.410	7.391	8.399	9.164	11.452	
Bremen	56	217	314	426	441	792	894	1.396	1.720	
Düsseldorf	782	1.691	2.414	3.165	3.276	5.678	6.419	9.568	11.827	
Frankfurt	1.904	4.422	6.501	8.373	8.671	15.413	17.417	24.824	30.696	
Hamburg	883	1.698	2.228	2.795	2.896	4.666	5.335	7.862	9.829	
Hannover	533	1.025	1.420	2.240	2.380	3.770	4.400	6.340	8.120	
Köln/Bonn	208	588	847	1.302	1.345	3.317	3.809	6.274	7.863	
München	690	1.525	2.125	2.918	3.020	5.421	6.086	9.216	11.314	
Nürnberg	105	263	381	531	540	1.024	1.104	1.837	2.165	
Stuttgart	248	671	1.046	1.395	1.457	2.640	3.032	4.329	5.345	
Insgesamt	6.944	15.252	21.368	28.367	29.436	50.112	56.895	80.810	100.331	
Total										

Anmerkungen: Die Angaben umfassen die Zahl der ankommenden und abfliegenden Passagiere. Für die Jahre 1970, 1975 und 1980 wurden Minimum- und Maximum-Prognosewerte angegeben.

Quelle: Arbeitsgemeinschaft Deutscher Verkehrsflughäfen (ADV), Stuttgart 1969

Text einer Resolution zum Mangel an Hotelkapazität, die von der International Union of Official Travel Organizations (IUOTO) anlässlich ihrer Generalversammlung vom 22.-27.10. 1956 in Wien einstimmig angenommen wurde.

Die Versammlung nimmt zur Kenntnis,

daß die technischen Verbesserungen des Transportwesens, besonders die Einführung der Strahltriebwerke mit ihren großen Sitzplätzahlen, zu einem enormen Anwachsen des Reiseverkehrs führen werden;

daß die gegenwärtigen Unterkunftsmöglichkeiten absolut unzureichend sind und daß diese Frage in nützlicher Weise von den Interamerican Travel Congresses und von der European Travel Commission untersucht worden ist;

daß diese Lage in vielen Teilen der Welt besonders kritisch ist im Hinblick auf Hotels, die dem modernen Geschäfts- oder Ferienreisenden zusagen.

Die Versammlung lenkt die Aufmerksamkeit der Regierungen auf die Dringlichkeit, Kapital (vom In- und Ausland) für den Bau von Hotels und ähnlichen Unternehmungen zu beschaffen, und fordert sie auf, umgehend Maßnahmen folgender Art zu erwägen:

- a) das Hotelwesen als national unentbehrliches Gewerbe zu erklären,
- b) dem Hotelwesen langfristige Regierungsanleihen zu niedrigen Zinssätzen zur Verfügung zu stellen,
- c) Regierungsbürgschaften zu gewähren für Kapitalrückzahlung, Zinszahlung und Gewinntransfer,
- d) Zollerlaß und ähnliche Maßnahmen zur Erleichterung des Materialimports zu gewähren,
- e) Unterstützungen zu gewähren,
- f) Steuerermäßigung und beschleunigte Abschreibungen für Steuerzwecke einzuführen,
- g) Zulassung von Experten aus anderen Ländern mit Arbeits-erlaubnis für angemessene Fristen zu gestatten.

Die Versammlung bittet die "Commission on Travel Plant", mit den regionalen Kommissionen in Kontakt zu bleiben im Hinblick auf die Durchführung der obigen Maßnahmen in solchen Ländern, wo sie notwendig erscheinen, und alle diesbezüglichen Untersuchungen zu verfolgen.

Quelle: Entnommen aus unveröffentlichten Unterlagen der Lufthansa

OUTLINE OF MARKET SURVEY FOR HOTEL PROJECTS -
HILTON INTERNATIONAL CO.

A. GENERAL

1. General description of city, (size, trade & industry etc.).
2. Government & political:
 - a. Type of Government
 - b. Stability
 - c. Cooperativeness
 - d. Description Tourist Department
 - e. Visa procedures and any other laws pertaining to tourists.
3. Tourist attractions in city and surroundings and amount of driving time from site (musea, sport activities, festivals, entertainment, calender of events etc.)
4. Site description:
 - a. Map city & if possible site
 - b. Description of immediate surroundings
 - c. Facilities near proposed site and amount of driving time (airport, railway station, main highways, bus terminal, shopping center, business area, government offices).
5. Services available at site:

Telephone, electricity, water, sewer, gas (natural or manufactured), others.

B. BUSINESS POTENTIAL:

1. Hotels and Restaurants current reading of business development (luxé and first class international clientele, short rundown of luxé or first class hotels and restaurants, number, size, quality of services, quality food, interior and maintenance).
 - a) rates (aver. or min. & max. single and double) of above hotels and trend last years.
 - b) room occupancy per month last year and trend during past years.
 - c) geographical breakdown of guest origin & trend during past years.
 - d) average length of stay of average guests and of foreign guests separately.
 - e) purpose of visit (business or tourist).
2. Government tourist agency and municipality:
 - a) useful statistics last 5 years.
 - b) future development of international manifestations & gatherings and facilities to accommodate (convention or exhibition hall).
 - c) plans for development and promotion of city for tourism.
3. National airlines, major travel agencies and shipping companies:
 - a) past and future movements (statistics and plans).
 - b) which countries served by national airlines.
 - c) which foreign airlines serve the country.
 - d) other means of transportation with location.
 - e) travel agents promotion and package plans for country.
4. Major business & industrial concerns:
 - a) listing of foreign and national concerns in area
 - b) chamber of commerce & further industrial developments
 - c) business potential of these concerns:
 - (1) regular visitors from abroad - rooms
 - (2) local, national or international meetings
 - (3) local restaurant business
 - (4) interested in Hilton

C. OPERATING COSTS AND EXPENSES:

1. Cost of sales:

- a) products available and quality (local and imported; customs duties? Restrictions?).
- b) cost of food, beverage and supplies (market lists, local market and supermarkets, wholesalers).
- c) set of menus from good restaurants,
- d) price range & average check in good restaurants and night clubs
- e) departmental operating ratios in hotels

2. Payroll & related:

- a) labor market.
- b) restrictions foreign personnel.
- c) breakdown of present salaries by job groups.
- d) fringe benefits (legal & customary) employer share.
- e) labor laws (hours, vacation, overtime, sick leave, bonus, old age pension, vacation money, collective agreements, service charge, termination of employment and severance pay, uniforms, meals, trial periods).
- f) local work standards.
- g) income taxes; employer share.
- h) role of labour exchange, labour union, hotel association.
- i) hotel training schools
- j) service charge policy, if distributed, breakdown of benefiting personnel and related points.

3. Utilities:

- a) gas - industrial rates (if not applicable, commercial rates).
- b) electricity - industrial rates (if not applicable, commercial rates).
- c) water - industrial rates (if not applicable, commercial rates).
- d) steam for heating and laundry and applicable rates.
- e) temperature, humidity readings by months.

D. LEGAL IMPLICATIONS:

1. corporate & income taxes
2. conditions foreign companies
3. licenses required
4. liquor laws
5. foreign currency restrictions
6. real estate taxes
7. sales and/or turnover taxes
8. current applicable interest rates for short and long term borrowing (bank, building societies, insurance co. etc).
9. current building cost per square feet or square meter for hotels and applicable architectural fees.

E. CONCLUSION:

1. Would a Hilton hotel or moberge be a profitable venture in city concerned, and what would be the main sources of business in summer and in winter.
2. If so, what is recommendation for:
 - a) type (hotel or moberge, resort or commercial)
 - b) number of rooms
 - c) number, type and size of restaurants
 - d) number and size of bars
 - e) size of ballroom
 - f) size of function rooms
 - g) casino and night club
 - h) pool
 - i) tennis courts
 - j) shops
 - k) rentable office space
 - l) laundry

Entwicklung des von der BRD ausgehenden Flugpauschal-
reiseverkehrs mit Charterfluggesellschaften 1963 - 1972

Jahr	Zahl der deutschen Flugpauschal- reisenden in 1000	Zuwachs (in v.H.)
1963	96	108,6
1964	215	123,9
1965	400	86,0
1966	543	35,7
1967	656	20,1
1968	778	18,5
1969	1014	30,4
1970	1439	41,9
1971	2144	49,0
1972	2458	14,6

Anmerkungen: Die Angaben umfassen die Zahl der Flugpauschalreisenden aus der BRD (ohne Berlin) (Hin- und Rückflug = 1), nicht die Zahl der Passagiere. Die Zahl der beförderten Passagiere ergibt sich nicht aus der Verdoppelung dieser Zahlen, da beispielsweise neu angeworbene Gastarbeiter nicht enthalten sind.

Quelle: Condor Flugdienst GmbH: Jahresbericht 1972, S. 9

**Beteiligung europäischer Liniengesellschaften
an Charterfluggesellschaften**

Charterfluggesellschaft	Beteiligung der Liniengesellschaft
Austrian Air Transport	100 % Austrian Airlines
Sobelair	100 % Sabena
Kar-Air	29 % Finnair
Aeromaritime	100 % UTA
Air Charter International	100 % Air France
Condor	100 % Lufthansa
SAM	95 % Alitalia
Martinair	25 % KLM
Scanair	100 % SAS
Aviaco	67 % Iberia
Balair	40 % Swissair
BEA Air Tours	100 % BEA
British Air Services	100 % BEA
Air Yugoslavia	100 % JAT

Quelle: McDonnell Douglas (Hrsg.): The European Charter Airlines, Long Beach/Calif. 1970, S.30 ff.

Die Gesellschafter und ihre Anteile (in v.H.)
am Gesellschaftskapital der Tourism Promotion
Services of Kenya Ltd. Nairobi, Kenya (Stand
31.12.1972).

Gesellschafter	Anteil am Gesellschafts- kapital (in v.H.)
Industrial Promotion Services (Kenya)	7,7
Diamond Jubilee Invest- ment Trust (Kenya)	11,6
Jubilee Insurance Company	1,9
Kenya Tourist Develop- ment Company	10,5
East African Airways	1,1
Industrial Promotion Services (Schweiz)	11,2
Inter-Continental Hotels Corporation	11,2
BOAC (British Airways)	11,2
Lufthansa	11,2
Olin Corporation	11,2
Avis Rent-A-Car System, Inc.	11,2
	100,0 =====

Quelle: Zusammengestellt nach unveröffentlichten
Unterlagen der Lufthansa

Die Gesellschafter und ihre Anteile (in v.H.)
am Gesellschaftskapital der
Tourism Promotion Services of Uganda Ltd.,
Kampala, Uganda (Stand 31.12.1972)

Gesellschafter	Anteil am Gesellschafts- kapital (in v.H.)
Industrial Promotion Services (Uganda)	26,8
Diamond Jubilee Investment Trust	20,8
Jubilee Insurance Company	0,8
East African Airways	3,0
Inter-Continental Hotels Corporation N.Y.	8,1
Industrial Promotion Services (Schweiz)	8,1
BOAC (British Airways)	8,1
Lufthansa	8,1
Olin Corporation	8,1
Weitere Gesellschafter	8,1

Quelle: Zusammengestellt nach unveröffentlichten Unterlagen der Lufthansa

Schriftliche Antwort des Parlamentarischen Staatssekretärs Börner vom 21. Juni 1968 auf die Mündliche Anfrage des Abgeordneten Dr. Gleissner (Drucksache V/3012 Fragen 82, 83 und 84):

Fragen:

Ist die Bundesregierung davon unterrichtet, daß die Deutsche Lufthansa ein Abkommen mit der Intercontinental Hotels-Corp. über eine enge Zusammenarbeit abgeschlossen haben soll, wobei Hotelbauten mit insgesamt bis zu 5000 Hotelräumen im Rahmen dieses Vertrages geplant sind?

Ist die Bundesregierung der Meinung, daß es Aufgabe einer Luftfahrtgesellschaft ist, die weitgehend mit öffentlichen Mitteln aufgebaut und eingerichtet wurde, sich mit der Planung eigener Hotels in der Bundesrepublik Deutschland zu befassen und zu diesem Zweck sich mit einem amerikanischen Hotelkonzern zu liieren?

Hat die Bundesregierung dafür Verständnis, daß diese Nachricht eine große Beunruhigung im deutschen Hotelgewerbe ausgelöst hat, insbesondere deswegen, weil es sich im vorliegenden Fall um eine Beeinträchtigung des Wettbewerbs durch den Einsatz von Kapital branchenfremder Unternehmen handelt und weil diese Aufgaben auch durch das deutsche Hotelgewerbe wahrgenommen werden können?

Antworten:

Die Bundesregierung ist über den Abschluß eines Abkommens zwischen der Deutschen Lufthansa AG (DLH) und der Intercontinental Hotels Corpor. (IHC) unterrichtet.

Im Internationalen Luftverkehr hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, daß es notwendig ist, dem Passagier neben der eigentlichen Beförderungsleistung auch die wesentlichen dazugehörenden Nebenleistungen anzubieten. Um nicht Gefahr zu laufen, ihre Wettbewerbsfähigkeit gegenüber anderen Gesellschaften zu verlieren, kam es für die Deutsche Lufthansa deshalb in erster Linie darauf an, den Anschluß an eine weltweite Kette von Hotels mit einem in sich geschlossenen Reservierungssystem zu finden, die mit dem weltweiten Streckennetz der Deutschen Lufthansa so weit wie möglich identisch sein sollte.

Einen deutschen Hotelkonzern, der diese Merkmale besitzt, gibt es nicht. Das weltweite Hotelnetz der IHC hat z. Z. 19 Hotels, die an Plätzen liegen, die gleichzeitig von der DLH angeflogen werden. Außerdem kann IHC der DLH den Anschluß an ihr weltweites elektronisches Reservierungssystem bieten. Die Bundesregierung ist deshalb der Auffassung, daß gegen die Entscheidung der DLH mit der IHC zusammenzuarbeiten, keine Bedenken erhoben werden können, sondern daß im Gegenteil diese in die Zukunft weisende Kooperation begrüßt werden sollte.

Die Bundesregierung ist nicht der Ansicht, daß durch die neuen Hotelvorhaben eine Beeinträchtigung des Wettbewerbs eintreten wird. Auch von einem Kapitaleinsatz branchenfremder Unternehmen kann nicht gesprochen werden, weil

1. Intercontinental Hotels Corpor: einer der bekanntesten Hotelkonzerne internationalen Zuschnitts ist, weil
2. die deutsche Hotelwirtschaft eingeladen ist, sich kapitalmäßig an den entstehenden Eigentums- gesellschaften zu beteiligen, und weil
3. darüber hinaus durch die Deutsche Lufthansa sichergestellt wurde, daß ein Teil der neuen Hotels von deutschen Hotelgesellschaften betrieben werden kann.

**Schriftliche Antwort des Parlamentarischen Staatssekretärs
Börner vom 21. Juni 1968 auf die Mündlichen Anfragen des
Abgeordneten Ramms (Drucksache V/3012 Fragen 87 und 88):**

Fragen:

Mit welcher Begründung hat der Vertreter der Bundesregierung im Vorstand der Deutschen Lufthansa dem Vertrag mit der Intercontinental Corporation zugestimmt, wonach dieser zum Bau neuer Hotels in der Bundesrepublik Deutschland 400 Millionen DM Kapital zur Verfügung gestellt werden sollen?

Entspricht es der Zielsetzung der Bundesregierung, soweit sie sich mit Fremdenverkehrs- politik befaßt, ausländischen Hotelgesellschaften, nicht aber einzelnen deutschen Hotelunter- nehmern oder Gesellschaften, öffentliche Mittel zur Verfügung zu stellen, wenn Hotels gebaut werden sollen?

Antworten:

Im Vorstand der Deutschen Lufthansa hat die Bundesregierung keinen Vertreter. Falls Sie, Herr Kollege, die Bundesvertreter im Aufsichtsrat der Deutschen Lufthansa mit Ihrer Frage gemeint haben, kann davon ausgegangen werden, daß sich diese Herren von den Gründen der Deutschen Lufthansa haben überzeugen und von ihrer Pflicht haben leiten lassen, zum Wohle der Gesellschaft zu wirken.

Die von Ihnen erwähnte Zahl von 400 Mio. DM ist eine Schätzzahl, die sich auf die geplanten Gesamtinvestitionen bezieht; der Beitrag der Deutschen Lufthansa hierzu soll nur etwa 10 %, also rd. 40 Mio. DM betragen. Die Deutsche Lufthansa und Intercontinental Hotels Corporation wollen eine GmbH mit einem Stammkapital von 20 000 DM gründen. Diese Gesellschaft wird das Management der einzelnen Hotels steuern. Für jedes einzelne Projekt wird eine separate Eigentumsgesellschaft gegründet werden, an der sich die Deutsche Lufthansa und Intercontinental Hotels Corporation zu jeweils gleichen Teilen beteiligen. Beide Partner streben an, vom Eigenkapital der jeweiligen Hotelgesellschaft etwa 50 % zu übernehmen. Der Rest soll von der Hotelwirtschaft oder von Privaten (z. B. Banken) aufgebracht werden.

Es entspricht nicht der Zielsetzung der Bundesregierung, ausländischen Hotelunternehmen Finanzierungshilfen für Hotelbauten aus öffentlichen Mitteln zu gewähren, die deutschen Hotelunternehmen verweigert werden. Sie hat durch ihre bisherige Politik auch keinen Anlaß zu einer solchen Vermutung gegeben.

Die Bundesregierung hat in keinem Fall einer ausländischen Hotelgesellschaft öffentliche Mittel zum Hotelbau zur Verfügung gestellt. Ebenso wenig hat sie für die Finanzierung von Hotelbauten ausländischer Hotelgesellschaften Bürgschaften übernommen. Auch bestehen keine dahin gehenden Pläne für die Zukunft.

Quelle: Deutscher Bundestag (Hrsg.): Verhandlungen des Deutschen Bundestages, 5. Wahlperiode, Stenographische Berichte, Band 67, Bonn 1968, S.9824 f.

LITERATURVERZEICHNIS

- Abbott, L.: Qualität und Wettbewerb, München - Berlin 1958
- Ackermann, D.: Zur Bedeutung der Konzentrationstendenzen für die kleinen Hotelunternehmen, Winterthur 1973 (Zitierweise: Konzentrationstendenzen)
- Adler, L.: Symbiotic Marketing, in: HBR, Vol. 44 (1966), No. 6, S.59 ff.
- Air France (Hrsg.): Presseinformation der Direktion für Deutschland, Frankfurt/M., vom 2.2.1971
- Air France (Hrsg.): Presseinformation der Direktion für Deutschland, Frankfurt/M., vom 3.3.1972
- Albach, H.: Zur Theorie des wachsenden Unternehmens, in: Schriften des Vereins für Socialpolitik, Hrsg.: Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaft, Bd.34, Berlin 1965, S.9 ff.
- Albrecht, H.: Die Organisationsstruktur multinationaler Unternehmungen, in: Der Betrieb, 23. Jg. (1970), Nr. 45, S.2085 ff.
- Alewel, K.: Subventionen als betriebswirtschaftliche Frage, Köln - Opladen 1965
- Alkjaer, E. und Eriksen, J.: Standort und wirtschaftliche Bedeutung internationaler Kongresse, in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 16. Jg. (1968), S.3 ff.
- Ansoff, H.J.: Corporate Strategy, New York-San Francisco-Toronto-London-Sydney 1965 (Zitierweise: Strategy)
- Ansoff, H.J.: Strategies for Diversification, in: HBR, Vol. 35 (1957), No. 5, S.113 ff.
- Bartels, G.: Diversifizierung, Stuttgart 1966 (Zitierweise: Diversifizierung)
- Baum, C.J.: Betriebswirtschaftliche Typen des Gaststätten-gewerbes, namentlich der Hotellerie, Diss., Hamburg 1960
- BEA: Anzeige, in: Financial Times, No.25,778 vom 9.6.1972

BEA (Hrsg.): Report and Accounts 1969/70

Beardsley, H.: The Inter-Continental Story, in: Airways, Vol. 1 (1969), No. 1, S.50 ff.

Beckmann, L.: Die betriebswirtschaftliche Finanzierung, 2. Aufl., Stuttgart 1956

Behrens, K.Chr.: Standortbestimmung der selbständigen Klein- und Mittelbetriebe des Einzelhandels, in: BFuP, 11. Jg. (1959), Heft 11, S.615 ff.

Benezra, N.: Hilton Seeks a Breakthrough, in: Air Travel, 1969, No. 2, S.11 ff.

Bennewitz, H.J.: Die Eigenständigkeit des absatzpolitischen Instruments "Kundendienst" und seine Bedeutung im modernen Marketingdenken, Diss., München 1968

Berendt, G.: Die Entwicklung der Marktstruktur im internationalen Luftverkehr, Verkehrswissenschaftliche Forschungen, Schriftenreihe des Verkehrswissenschaftlichen Seminars der Universität Hamburg, Band 5, Berlin 1961 (Zitierweise: Marktstruktur)

Berger, H.-U. und Schmidhauser, H.P.: Anwendung moderner Planungsmethoden im Fremdenverkehr und in der Verkehrswirtschaft, Referat gehalten anlässlich der 5. Arbeitstagung der Vereinigung ehemaliger Studierenden der Richtungen Fremdenverkehr und Verkehrswirtschaft der Hochschule St. Gallen, in: Seminarmitteilungen Nr. 8, Seminar für Fremdenverkehr und Verkehrswirtschaft an der Hochschule St. Gallen, St. Gallen, Winter 1968/69, S.4 ff.

Berger, R.: Was heißt Marketing im Tourismus? Referat gehalten anlässlich der Fachtagung "Marketing im Tourismus" des Ausstellungsdiensates Berlin und des Studienkreises für Tourismus am 19.3.1970 in Berlin (4. Internationale Tourismus-Börse), in: Marketing im Tourismus, veröffentlicht als Tagungsbericht vom Studienkreis für Tourismus e.V., Starnberg 1970, S.7 ff. (Zitierweise: Marketing)

Bernecker, P.: Der moderne Fremdenverkehr, Wien 1955

Berthold, U.: Zur Theorie der Subventionen, Berner Beiträge zur Nationalökonomie, Bd. 6, Bern-Stuttgart 1967

- Bidlingmaier, J.: Unternehmungspolitische Konzeptionen, in: Analysen zur Unternehmenstheorie, Festgabe für L.L. Illetschko zum 70. Geburtstag, Hrsg.: K. Lechner, Berlin 1972, S.33 ff. (Zitierweise: Konzeptionen)
- Bing, W.B.: Air France im französischen Hotelwirtschaftsbild, in: Hotel/Restaurant, 103. Jg. (1971), Nr. 4, S.182 f.
- Bischoff, M.: Marketing-Überlegungen für den Deutschen Incoming-Tourismus, Referat gehalten anlässlich der Fachtagung "Marketing im Tourismus" des Ausstellungsverdienstes Berlin und des Studienkreises für Tourismus am 19.3.1970 in Berlin (4. Internationale Tourismus-Börse) in: Marketing im Tourismus, veröffentlicht als Tagungsbericht vom Studienkreis für Tourismus e.V., Starnberg 1970, S.77 ff. (Zitierweise: Marketing)
- BOAC: Prospekt, Prospektnummer 69 H 1-50m-JR; o.O., September 1970
- Boeing Company (Hrsg.): Hotel Requirements Caribbeans 1966-1975, Washington 1967
- Boeing Company (Hrsg.): Forecasts Covering Passenger Market and Airport Activity Analysis, o.O., 1968
- Böckel, J.J.: Die Auswahl der Planungsmethode bei industriellen Diversifikationen durch Unternehmungserwerb, Diss., München 1971 (Zitierweise: Auswahl)
- Böhme, K.H.: Die internationale Organisation der zivilen Luftfahrt in ihrem geschichtlichen Werdegang, Diss., Göttingen 1957
- Böventer, E. v.: Prognose und Realität, Referat gehalten anlässlich der Herbsttagung 1972 der Deutschen Sektion der IHA vom 26.-28.10.1972 in Düsseldorf, in: Sonderdruck Nr. 8, Hrsg.: Deutsche Sektion der IHA, Bad Godesberg 1972, S. 5 ff.
- Booz, Allen & Hamilton: Operation Breakthrough - An Approach to Hotel/Motel Operations in 1978, Hrsg.: American Hotel & Motel Association, New York 1969
- Born, C.: Ist der amerikanische Tourist europamüde?, Referat gehalten anlässlich der Herbsttagung 1972 der Deutschen Sektion der IHA vom 22.-28.10.1972 in Düsseldorf, in: Sonderdruck Nr. 8, Hrsg.: Deutsche Sektion der IHA, Bad Godesberg 1972, S.14 ff.

- Borschberg, E.: Die Diversifikation als Wachstumsform der industriellen Unternehmung, Bern 1969 (Zitierweise: Diversifikation)
- Bossart, J.: Finanzierung von Fremdenverkehrseinrichtungen aus der Sicht einer Großbank, Referat gehalten anlässlich der 9. Arbeitstagung der Vereinigung ehemaliger Studierender der Richtungen Fremdenverkehr und Verkehrswirtschaft der Hochschule St. Gallen, in: Institutsmitteilungen des Instituts für Fremdenverkehr und Verkehrswirtschaft an der Hochschule St. Gallen, Nr. 15, St. Gallen, Sommer 1972, S.3 ff.
- Bossart, J.: Wer ist und was tut die European Hotel Corporation?, in: Hotel Revue 80. Jg. (1971), Nr. 17, S.2 f. (Zitierweise: European Hotel Corporation)
- Braun, M.W.: Wege zur Bildung von Großunternehmen, Wien-New York 1968
- Bregenzer, X.: Die Hotelpolitik der Swissair, unveröffentlichtes Manuskript, o.O. 1971 (Zitierweise: Hotelpolitik)
- Breitbart, G.: Subventionen als negative Steuern, Diss., Mannheim 1969
- British Airways: Annual Report & Accounts 1972-73
- Brockhoff, K.: Unternehmenswachstum und Sortimentsänderungen, Schriften des Instituts für Gesellschaftswissenschaften der Universität Bonn, Nr. 5, Köln-Opladen 1966
- Broichhausen, K.: Das Kongreß-Geschäft wacht auf, in: FAZ, Nr. 24 vom 29.1.1972
- Buchwald, P.: Hauptprobleme des heutigen und künftigen Luftverkehrs, Diss., Wien 1973 (Zitierweise: Hauptprobleme)
- Buckenmaier, H.: Methoden zur Bestimmung der optimalen Betriebsgröße industrieller Unternehmungen, Diss., TU Berlin 1966
- Bulling, A.: Die Hotelfinanzierung in der Schweiz aus der Sicht der Banken, Berner Studien zum Fremdenverkehr, Heft 11, Hrsg.: Forschungsinstitut für Fremdenverkehr an der Universität Bern, Bern-Frankfurt/M. 1972

- Burkhalter, H.D.: Eine unschätzbare Werbeleistung für die Hotels, in: Hotel/Restaurant, 101. Jg. (1969), Nr.2, S.33 ff.
- Burkhalter, H.D.: Elektronische Hotelreservierung in Europa, Referat gehalten anlässlich der Studententagung des Gottlieb-Duttweiler-Instituts vom 6.-9.4.1970 in Rüschlikon-Zürich, in: Neue Entwicklungen in der Hotellerie, Berner Studien zum Fremdenverkehr, Heft 10, Hrsg.: Forschungsinstitut für Fremdenverkehr an der Universität Bern, Bern-Frankfurt/M. 1972, S.291 ff. (Zitierweise: Hotelreservierung)
- Chandler, A.D.: Strategy and Structure - Chapters in the History of Industrial Enterprise, Cambridge (Mass.) 1962
- Collingwood, W.R.: Airlines and the Hotel Tourism Business, in: Service World International, Vol. 5 (1971), No.1, S.19 ff. (Zitierweise: Airlines)
- Colson, J.: New Financial Attitudes may Help IHC Plans to Extend in Europe, in: Travel Trade Gazette, No. 13 vom 5.4.1968, S.30 (Zitierweise: Attitudes)
- Condor Flugdienst GmbH (Hrsg.): Taschenbuch für die Touristik-Pressen 1971/72, Köln 1971
- Condor Flugdienst GmbH: Geschäftsbericht 1969 und 1972
- David, J.: Entwicklung - Vergrößerung des Zimmerangebots - Preisreduktion?, Referat gehalten anlässlich der Studententagung des Gottlieb-Duttweiler-Instituts vom 6.-9.4.1970 in Rüschlikon-Zürich, in: Neue Entwicklungen in der Hotellerie, Berner Studien zum Fremdenverkehr, Heft 10, Hrsg.: Forschungsinstitut für Fremdenverkehr an der Universität Bern, Bern-Frankfurt/M. 1972, S.173 ff. (Zitierweise: Entwicklung)
- Dean, J.: Capital Budgeting, 7.Aufl., New York-London 1964
- Deutsche Sektion der IHA (Hrsg.): Hotelverzeichnis International Hotels Germany - 73, Konstanz o.J.
- Deutsche Sektion der IHA (Hrsg.): Memorandum zum Bau neuer Hotels in der Bundesrepublik durch ausländische Hotelgesellschaften und dessen Auswirkungen auf das deutsche Hotelgewerbe und den deutschen Fremdenverkehr, Bad Godesberg 1969 (Zitierweise: Memorandum)

- Deutsche Sektion der IHA (Hrsg.): Offener Brief an den Bundesminister für Wirtschaft, vervielfältigtes Manuskript, Bad Godesberg, 12.6.1969
- Deutscher Bundestag (Hrsg.): Verhandlungen des Deutschen Bundestages, 5. Wahlperiode, Stenographische Berichte, Band 67, Bonn 1968
- Deutscher Hotel- und Gaststättenverband: Bericht über das Geschäftsjahr 1968/1969, 1969/70, 1970/71, 1971/72 und 1972/73
- Dichter, E.: Flugservice unter besonderer Berücksichtigung des Lufthansa-Borddienstes, unveröffentlichte Untersuchung für die Lufthansa, New York-Zürich-München, Januar 1967 (Zitierweise: Flugservice)
- Dirlewanger, G.: Die Preisdifferenzierung im internationalen Luftverkehr, Europäische Hochschulschriften, Reihe V, Volks- und Betriebswirtschaft, Bd.2, Bern 1969 (Zitierweise: Preisdifferenzierung)
- Disch, W.: Wer ist der Herrscher im Absatzkanal?, in: Marketing Journal, 3.Jg. (1970), Nr. 2, S.89 (Zitierweise: Absatzkanal)
- Draper, G.C.: Tailoring the Product - How Research is Put to Work, in: Travel Agency, 1967, No.11, S.83 (Zitierweise: Tailoring)
- EHC Hotel Services Ltd. (Hrsg.): Fact Sheets 1973/74, o.O., June 1973
- Eisenhofer, A.: Beteiligungen, Wiesbaden 1970 (Zitierweise: Beteiligungen)
- Elliot, P.: After Conrad - What Happens at Hilton?, in: Travel Trade Gazette, No. 13 vom 3.4.1969, S.13 (Zitierweise: After Conrad)
- Erskine, W.D.C.: Wieso beteiligen sich Luftlinien an der Hotellerie?, Referat gehalten anlässlich der Studientagung des Gottlieb-Duttweiler-Instituts vom 6.-9.4.1970 in Rüschlikon-Zürich, in: Neue Entwicklungen in der Hotellerie, Berner Studien zum Fremdenverkehr, Heft 10, Hrsg.: Forschungsinstitut für Fremdenverkehr an der Universität Bern, Bern-Frankfurt/M. 1972, S.20 ff. (Zitierweise: Hotellerie)
- Finnair: Annual Report 1970/71 und 1972/73

- Franz, J.: Die Labilität der Nachfrage bei investitionsintensiven, kundenpräsenzbedingten Dienstleistungsbetrieben und die Möglichkeiten einer betriebspolitischen Anpassung, Diss., München 1969
- Fringer, E.: Zukunftsaussichten des Klein- und Mittelbetriebes, Referat gehalten anlässlich der Studientagung des Gottlieb-Duttweiler-Instituts vom 6.-9.4. 1970 in Rüschlikon-Zürich, in: Neue Entwicklungen in der Hotellerie, Berner Studien zum Fremdenverkehr, Heft 10, Hrsg.: Forschungsinstitut für Fremdenverkehr an der Universität Bern, Bern-Frankfurt/M. 1972, S.40 ff.
- Fuchs, K.D.: Formen und Erklärungsversuche des Unternehmenswachstums, Diss., Wien 1969
- Gerfin, J.: Langfristige Wirtschaftsprognosen, Tübingen-Zürich 1964 (Zitierweise: Wirtschaftsprognosen)
- Gerisch, P.: Mehr Komfort in der Wildnis, in: SZ, Nr.6 vom 7.1.1971
- Glücksmann, R.: Das Gaststättenwesen, Stuttgart 1927
- Glücksmann, R.: Privatwirtschaftslehre des Hotelgewerbes, Berlin 1917
- Gort, M.: Diversification and Integration in American Industry, Princeton 1962 (Zitierweise: Diversifikation)
- Grosche, K.: Das Produktionsprogramm, seine Änderungen und Ergänzungen, Abhandlungen aus dem Industrieseminar der Universität zu Köln, Heft 24, Berlin 1967 (Zitierweise: Produktionsprogramm)
- Groß, H.: Deutsche Hotellerie auf dem Weg in die Zukunft, in: HB, Nr.230 vom 29.11.1972
- Groß, H. und Skaupy, S.: Das Franchise-System, Düsseldorf 1968
- Grosse, K.-H.: Der außertarifliche Wettbewerb der Unternehmen des Personen- und Güterverkehrs, Diss., Hamburg 1963 (Zitierweise: Wettbewerb)
- Gugg, E., Kubetschka, E. und Maschke, K.: Strukturanalyse und zukünftige Entwicklung der Fremdenverkehrsnachfrage und des Beherbergungsgewerbes in Frankfurt/M., unveröffentlichte Untersuchung des Deutschen Wirt-

- schaftswissenschaftlichen Instituts für Fremdenverkehr an der Universität München, München 1971 (Zitierweise: Strukturanalyse)
- Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band: Die Produktion, 18. Aufl., Berlin-Heidelberg-New York 1971
- Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band: Der Absatz, 13. Aufl., Berlin-Heidelberg-New York 1971 (Zitierweise: Der Absatz)
- Haerry, H.: Die Intensität des Wettbewerbs, Winterthur 1944
- Hahn, O.: Finanzierungssurrogate als Mittel der Kapitaleinsparung, in: Handbuch der Unternehmensführung, Hrsg.: O. Hahn, München 1971, S.105 ff.
- Harell, J.H.: Hotelketten werden den Markt beherrschen, Referat gehalten anlässlich der Studententagung des Gottlieb-Duttweiler-Instituts vom 6.-9.4.1970 in Rüschlikon-Zürich, in: Neue Entwicklungen in der Hotellerie, Berner Studien zum Fremdenverkehr, Heft 10, Hrsg.: Forschungsinstitut für Fremdenverkehr an der Universität Bern, Bern-Frankfurt/M. 1972, S.14 ff. (Zitierweise: Hotelketten)
- Harms, B.: Strukturwandlungen der Weltwirtschaft, Weltwirtschaftliches Archiv, Bd. 25, Hamburg 1927
- Harris, Kerr & Forster: Market and Economic Feasibility Study "European Hotel Corporation", unveröffentlichte Studie, New York 1968 (Zitierweise: European Hotel Corporation)
- Heinen, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, in: Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift zum 65. Geburtstag von E. Gutenberg, Hrsg.: H. Koch, Wiesbaden 1962, S.9 ff.
- Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Die Betriebswirtschaft in Forschung und Praxis, Bd. 1, Wiesbaden 1966 (Zitierweise: Zielsystem)
- Heinen, E.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., Wiesbaden 1972

- Heuss, E.: Allgemeine Markttheorie, St. Galler Wirtschaftswissenschaftliche Forschungen, Bd.21, Tübingen-Zürich 1965
- Hill, M.: Düsseldorfs reiche Ernte durch neuerbaute Häuser, in: HB, Nr. 42 vom 2.3.1970
- Hill, M.: Internationale Hotelkonzerne drängen nach Deutschland, in: HB, Nr. 215 vom 7./8.11.1969
- Hill, M.: Marketing in der Luftfahrt, in: HB, Nr. 182 vom 21.9.1968
- Hill, M.: Penta-Schlaf für weniger Geld, in: HB, Nr. 198 vom 12./13.10.1973 (Zitierweise: Penta-Schlaf)
- Hill, M.: Umstrittene Hotelrabatte für Firmen, in: HB, Nr. 85 vom 4.5.1971
- Hilton Hotels Corporation: Prospectus, o.O., vom 23.10.1970
- Hilton International Co. (Hrsg.): Directory of Hilton Hotels Around the World, o.O. (1970), (Zitierweise: Directory)
- Hilton International Co. (Hrsg.): Offering Circular, o.O., vom 26.10.1972 (Zitierweise: Offering Circular)
- Hintner, O.: Probleme der Finanzierung von Hotelbetrieben, Referat gehalten anlässlich der Herbsttagung der Deutschen Sektion der IHA am 29.10.1963 in Köln, in: Allgemeine Hotel- und Gaststättenzeitung, 18. Jg. (1963), Nr. 44, S.33 f. (Zitierweise: Finanzierung)
- Hirsch, E. und Rauch, W.J.: Selber mal schnell nach Celle rutschen, in: Die Absatzwirtschaft, 11. Jg. (1968), Nr. 12, S.14 ff.
- Hoffmann, M.: Der Standort des Betriebes, in: Handbuch für Fremdenverkehrsbetriebe, Hrsg.: W. Thoms, Giessen 1952, S.185 ff.
- Home Interchange Ltd.: Prospect über den Pan Am Home Exchange Service, London o.J.
- Hotel-Betriebs-AG: Geschäftsbericht 1968
- Hudson, E.: Connections Between Airlines and Hotels (ITA-Study 1969/4), Paris 1969, S.7 (Zitierweise: Connections)

- Hudson, E.: Vertical Integration in the Travel and Leisure Industry (ITA-Study 1972/7-E), Paris 1972 (Zitierweise: Vertical Integration)
- Hübenthal, K.: Kritische Beurteilung des Tarifgefüges für den planmäßigen internationalen Personenluftverkehr unter besonderer Berücksichtigung der Marktstruktur, Diss., Köln 1970 (Zitierweise: Beurteilung)
- Hughes, L.M.: More Airlines Building Hotels, Promoting 'Fly and Stay with us', in: ATW, Vol. 9 (1972), No. 12, S.33 ff. (Zitierweise: Building)
- Hughes, L.M.: Three Out of Four Big Airlines are also Big in Hotels, in: ATW, Vol. 10 (1973), No. 12, S.43 ff. (Zitierweise: Hotels)
- Hughes, L.M.: World's Airlines and Their Affiliates to Build 100 000 More Hotel Rooms, in: ATW, Vol. 7 (1970), No. 11, S.27 ff. (Zitierweise: Airlines)
- Hunziker, W.: Betriebswirtschaftslehre des Fremdenverkehrs, Bd. 1: Der Fremdenverkehrsbetrieb und seine Organisation, Schriftenreihe des Seminars für Fremdenverkehr und Verkehrspolitik an der Handels-Hochschule St. Gallen, Nr. 18, Bern 1959 (Zitierweise: Betriebswirtschaftslehre)
- Hunziker, W.: Die Fremdenverkehrswissenschaft und ihre Anwendung, in: Zeitschrift für Fremdenverkehr, 27. Jg. (1972), Nr. 1, S.21 ff.
- Huyot, R.: The Hotelier's Growing Role in World Tourism, in: Travel World, 1966, No. 9, S.43 ff. (Zitierweise: World Tourism)
- IATA (Hrsg.): Future Air Traffic and Implication for Airports, IATA - 17th Technical Conference, WP-3, Luzern 1967.
- IATA (Hrsg.): World Air Transport Statistics, No. 17, Genf-Montreal 1972
- ICAO (Hrsg.): Digest of Statistics, No. 151, Series I-No.29, Montreal 1970
- ICAO (Hrsg.): Annual Report of the Council 1972, Documentation for the Session of the Assembly 1973, Doc. 9046, Montreal 1973
- ICAO (Hrsg.): Financial Data, Digest of Statistics, No.180, (Zitierweise: Financial Data)

ICAO (Hrsg.): World Airlines Traffic in 1970, Montreal, December 1973

Illetschko, L.L.: Transport-Betriebswirtschaft im Grundriß, Wien 1957 (Zitierweise: Transport-Betriebswirtschaft)

Illetschko, L.L.: Transport-Betriebswirtschaftslehre, 2. neubearb. Aufl., Wien-New York 1966

Illetschko, L.L.: Konzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre, in: Gegenwartsfragen der Unternehmensführung, Festschrift zum 65. Geburtstag von W. Hasenack, Hrsg.: H.-J. Engeleiter, Berlin 1966, S.15 ff.

Infratest GmbH & Co. KG Marktforschung und Sozialforschung, München: Testkäufe in Reisebüros, unveröffentlichte Untersuchung, München 1968

Inter-Continental Hotels Corporation: Booking Sources-Compilation of Room Nights by Source, unveröffentlichte Zusammenstellung, July-December 1967, o.O. o.J.

Inter-Continental Hotel Corporation (Hrsg.): Inter-Continental Hotels 1973, Fact Book, o.O. (1973)

Inter-Continental Hotels Corporation: "Franchise-Agreement", unveröffentlichtes Vertragsmuster, o.O. o.J. (Zitierweise: "Franchise-Agreement")

Inter-Continental Hotels Corporation: "Leasing Agreement", unveröffentlichtes Vertragsmuster, o.O. o.J.

Inter-Continental Hotels Corporation: "Operating and Management Agreement", unveröffentlichtes Vertragsmuster, o.O. o.J.

Inter-Continental Hotels Overseas N.V. (Hrsg.): Offering Prospectus, o.O. vom 1.6.1971 (Zitierweise: Offering Prospectus)

Item, J.A.: Die Betriebsplanung und die Probleme ihrer Planungsstruktur, Referat gehalten anlässlich der Studententagung des Gottlieb-Duttweiler-Instituts vom 6.-9.4.1970 in Rüschlikon-Zürich, in: Neue Entwicklungen in der Hotellerie, Berner Studien zum Fremdenverkehr, Heft 10, Hrsg.: Forschungsinstitut für Fremdenverkehr der Universität Bern, Bern-Frankfurt/M. 1972, S.132 ff.

- Jacob, H.: Zur Standortwahl der Unternehmungen, in: Betriebswirtschaftliche Strukturfragen, Festschrift zum 65. Geburtstag von R. Henzler, Hrsg.: K. Alewell, Wiesbaden 1967, S.235 ff.
- Jaensch, G.: Wert und Preis der ganzen Unternehmung, Köln-Opladen 1966
- Jaspert, W.: Fliegen und Economy-Schlafen, in: Die Welt, Nr. 230 vom 3.10.1972 (Zitierweise: Fliegen)
- Jeffries, D.J.: Defining the Tourist Product - And its Importance in Tourism Marketing, in: Zeitschrift für Fremdenverkehr, 26. Jg. (1971), Nr. 1, S.2 ff.
- Kamer, F.: Zur Marktforschung im Luftverkehr, Diss., Zürich 1969
- Kaspar, C.: Die Hotellerie im Kraftfeld der Konzentrations-tendenzen im Fremdenverkehr, Referat gehalten anlässlich der Herbsttagung 1970 der Deutschen Sektion der International Hotel Association (IHA) vom 29.-31.10.1970 in Wiesbaden, in: Sonderdruck Nr.6, Hrsg.: Deutsche Sektion der IHA, Bad Godesberg 1970, S.5 ff. (Zitierweise: Hotellerie)
- Kaspar, C.: Die touristische Verkehrsleistung, St. Galler Wirtschaftswissenschaftliche Forschungen, Bd. 22, Hrsg.: Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Zürich-St. Gallen 1964 (Zitierweise: Verkehrsleistung)
- Kaspar, C., Schmidhauser, H.P. und Zenhäuser, J.: Untersuchung über den Fremdenverkehr in der Stadt Zürich unter besonderer Berücksichtigung des künftigen Bettenbedarfs, unveröffentlichte Untersuchung im Auftrag des Verkehrsvereins der Stadt Zürich durch das Seminar für Fremdenverkehr an der Hochschule St. Gallen, St. Gallen 1968 (Zitierweise: Zürich)
- Katona, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, Tübingen 1960
- Kayser, G.: Die Großstadthotellerie in der Bundesrepublik Deutschland. Ihre Struktur- und Wettbewerbsprobleme, in: Beiträge zur Strukturpolitik, Schriften zur Mittelstandsforschung, Bd. 58, Hrsg.: H. Grote, Köln 1972, S.63 ff. (Zitierweise: Großstadthotellerie)

- Kayser, G.: Angebot und Nachfrage im Hotelgewerbe, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 62, Hrsg.: Institut für Mittelstandsforschung, Köln 1974 (Zitierweise: Angebot)
- Keller, F.E.: Zur Preispolitik der Hotellerie, Diss., Bern 1969 (Zitierweise: Preispolitik)
- Kempinski Hotel-Betriebs-AG: Bericht über das Geschäftsjahr 1969 und 1971
- Kempinski Hotel-Betriebs-AG: Anzeige in: Capital, 13. Jg. (1974), Nr. 2, S.46
- Kerlikowsky, H.: Schörghuber baut einen Hotel-Konzern auf, in: FAZ, Nr. 292 vom 16.12.1972
- Kitching, J.: Why do Mergers Misscarry?, in: HBR, Vol. 45 (1967), No. 6, S.84 ff.
- Kleim, H.-H.: Gemeinschaftsunternehmen und Funktionsgemeinschaften im Verhältnis zum Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen, Schriftenreihe des Forschungsinstituts für Wirtschaftsverfassung und Wettbewerb e.V., Heft 29, Köln-Berlin-Bonn-München 1966
- KLM: Annual Report 1946/47, 1966/67, 1971/72 und 1972/73
- KLM: Prospekt, Prospektnummer 1010 GE, o.O. o.J.
- Knebel, H.J.: Soziologische Strukturwandlungen im modernen Tourismus, Stuttgart 1960 (Zitierweise: Toursimus)
- Kneifel, J.L.: Der Wettbewerb im nordatlantischen Luftverkehr, o.O. 1966 (Zitierweise: Wettbewerb)
- Knöpke, H.: Gedanken zum betriebswirtschaftlichen Standort der deutschen internationalen Hotellerie, Referat gehalten anlässlich der Herbsttagung 1973 der Deutschen Sektion der IHA am 31.10.1973 in Hamburg, vervielfältigtes Manuskript (Zitierweise: Gedanken)
- Koch, A.: Fremdenverkehr als Entwicklungshilfe, Referat gehalten anlässlich der wissenschaftlichen Arbeitstagung des Deutschen Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts für Fremdenverkehr an der Universität München am 5.12.1969 in München, vervielfältigtes Manuskript
- König, H.F.: Neue Wege in der Hotelfinanzierung, Referat gehalten anlässlich der Studientagung des Gottlieb-Duttweiler-Instituts vom 6.-9.4.1970 in Rüschlikon-

- Zürich, in: Neue Entwicklungen in der Hotellerie, Berner Studien zum Fremdenverkehr, Heft 10, Hrsg.: Forschungsinstitut für Fremdenverkehr an der Universität Bern, Bern-Frankfurt/M. 1972, S.166 ff. (Zitierweise: Neue Wege)
- König, H.F.: Hotellerie und Luftfahrt, Referat gehalten am 15.11.1968 in Rio de Janeiro, vervielfältigtes Manuskript
- Koncok, G.: Miete, Leihe, Pacht in der Betriebswirtschaft, Diss., München 1948
- Kremslehner, P.: Die Preispolitik im Hotelunternehmen, Diss., Wien 1959
- Krippendorf, J.: Diversifikation und Konzentration im schweizerischen Fremdenverkehr, in: Wettbewerbspolitik in der Schweiz, Festgabe zum 80. Geburtstag von F. Marbach, Hrsg.: H. Sieber und E. Tuchtfeldt, Berner Beiträge zur Nationalökonomie, Bd. 17, Bern-Stuttgart 1972, S. 181 ff.
- Krippendorf, J.: Marketing im Fremdenverkehr, Berner Studien zum Fremdenverkehr, Heft 7, Hrsg.: Forschungsinstitut für Fremdenverkehr an der Universität Bern, Bern-Frankfurt/M. 1971 (Zitierweise: Marketing)
- Krüger, E.: Der Flugtourismus in der BRD und Westberlin unter besonderer Berücksichtigung des Landes Nordrhein-Westfalen, Teil I, unveröffentlichte Untersuchung, Frankfurt/M. 1966
- Krüger, E.: Höchster Zuwachs in der Flugtouristik, in: HB, Nr. 199 vom 15./16.10.1971
- Krüger, E.: Kapazität an Hotelbetten in der Stadt Frankfurt/M., unveröffentlichte Untersuchung, Frankfurt/M. 1969
- Krüger, E.: Wesen und Bedeutung des Chartergeschäfts im Luftverkehr, Diss., Bonn 1956 (Zitierweise: Luftverkehr)
- Kunz, B.: Die Kostenstruktur des Hotelbetriebes, Schweizerische Beiträge zur Verkehrswirtschaft, Heft 54, Bern 1959 (Zitierweise: Kostenstruktur)
- Lane, E.H.: Innkeeping: A New Role for the Airlines, in: Columbia Journal of World Business, Vol. VII (1972) No. 4, S.87

- Langner, E.: Dynamische Politik im europäischen Luftverkehr, Diss., München 1968 (Zitierweise: Politik)
- Lenel, H.O.: Ursachen der Konzentration, Wirtschaftswissenschaftliche und wirtschaftsrechtliche Untersuchungen, Nr. 2, Hrsg.: Walter-Eucken-Institut (Freiburg i. Br.), Tübingen 1962
- Leunig, M.: Die Bilanzierung von Beteiligungen, Bochumer Beiträge zur Unternehmensführung und Unternehmensforschung, Bd. 8, Düsseldorf 1970
- Lockheed Company (Hrsg.): Air Traffic Demand 1967-1990, o.O., o.J.
- Lotz, G.: Aufgaben für 1970, in: Hotel/Restaurant, 102. Jg. (1970), Nr. 1, S.5
- Lotz, G.: Das Eindringen der Fluggesellschaften in das Hotelgewerbe, in: Hotel/Restaurant, 99. Jg. (1967), Nr.11, S.387 ff. (Zitierweise: Eindringen)
- Lotz, G.: Keine Zukunft für deutsche Hotels?, in: Allgemeine Hotel- und Gaststätten-Zeitung, 68. Jg.(1968), Nr. 18, S.2, und Nr. 19, S.2
- Lotz, G.: Schlußwort anlässlich der Herbsttagung 1970 der Deutschen Sektion der IHA vom 29.-31.10.1970 in Wiesbaden, in: Sonderdruck Nr. 8, Hrsg.: Deutsche Sektion der IHA, Bad Godesberg 1970, S.15 f. (Zitierweise: Schlußwort)
- Lotz, G.: Sind die Hotelbetten oder die Touristen knapp?, Referat gehalten anlässlich der Frühjahrstagung der Juniorengruppe der Deutschen Sektion der IHA am 2.4.1971 in Nürnberg, vervielfältigtes Manuskript
- Lotz, G.: Tagespresse zur Hotelbaupsychose in den deutschen Großstädten, in: Allgemeine Hotel- und Gaststättenzeitung, 70. Jg. (1970), Nr. 8, S.10, und Nr. 9, S.12
- Lotz, G.: Unterkunft für die Touristen von morgen, Referat gehalten anlässlich der Tagung der European Travel Commission am 19.10.1967 in Dublin, unveröffentlichtes Manuskript
- Lotz, G.: Zur Lage im Gewerbe, Referat gehalten anlässlich der Herbsttagung 1970 der Deutschen Sektion der IHA vom 29.-30.10.1970 in Wiesbaden, in: Sonderdruck Nr. 6, Hrsg.: Deutsche Sektion der IHA, Bad Godesberg 1970, S.3 f. (Zitierweise: Zur Lage)

Luckan, E.: Begriff und Ursachenerklärung des betrieblichen Wachstums als Grundlage der Wachstumsplanung, Diss., Köln 1968

Lufthansa: Analyse der Stellungnahme von Lufthansa-Außenstellen über Visitours, unveröffentlichte Untersuchung, Köln 1971

Lufthansa: Befragung von ausländischen Kongressbesuchern bei einem internationalen Kongress in München, unveröffentlichte Untersuchung, Köln 1969

Lufthansa (Hrsg.): Bericht des Vorstandes auf der 19. ordentlichen Hauptversammlung am 4.8.1972, vervielfältigtes Manuskript

Lufthansa (Hrsg.): Bericht des Vorstandes auf der 15. ordentlichen Hauptversammlung am 31.7.1968, vervielfältigtes Manuskript

Lufthansa (Hrsg.): Bericht des Vorstandes auf der 16. ordentlichen Hauptversammlung am 5.8.1969, vervielfältigtes Manuskript

Lufthansa (Hrsg.): Bericht des Vorstandes auf der 17. ordentlichen Hauptversammlung am 31.7.1970, vervielfältigtes Manuskript

Lufthansa (Hrsg.): Bericht des Vorstandes auf der 18. ordentlichen Hauptversammlung am 22.7.1971, vervielfältigtes Manuskript

Lufthansa: Bericht zur Hoteluntersuchung in den Städten Frankfurt/M., Hamburg, Köln, Düsseldorf, München, unveröffentlichte Untersuchung, Köln 1968 (Zitierweise: Hoteluntersuchung)

Lufthansa: Der Lufthansa-Passagier auf Interkontinentalstrecken 1970, unveröffentlichte Untersuchung, Köln 1971 (Zitierweise: Lufthansa-Passagier)

Lufthansa: Der Lufthansa-Passagier und seine Einstellung zu bestimmten Zusatzleistungen, unveröffentlichte Untersuchung, Köln 1971 (Zitierweise: Zusatzleistungen)

Lufthansa: Die marktorientierte Lufthansa, unveröffentlichte Untersuchung, Frankfurt/M. 1972 (Zitierweise: Die marktorientierte Lufthansa)

Lufthansa: Ferntourismus, unveröffentlichte Untersuchung, Köln 1973

Lufthansa (Hrsg.): Flugplan 1971 (1.7.-31.10.1971),
Frankfurt/M. 1971

Lufthansa: Gegenwärtiger und künftiger Standort am Markt,
unveröffentlichte Untersuchung, Köln 1969 (Zitier-
weise: Standort)

Lufthansa (Hrsg.): IT-ABC 1972, Frankfurt/M., Mai 1972

Lufthansa (Hrsg.): Jahresbericht 1966, 1967, 1968, 1969,
1970, 1971 und 1972

Lufthansa: Konzeption zur Förderung des Verkaufs von Ho-
telbetten durch Lufthansa, unveröffentlichte Unter-
suchung, Köln 1973 (Zitierweise: Konzeption)

Lufthansa (Hrsg.): Memorandum zum Vertrag zwischen der
Deutschen Lufthansa AG und Inter-Continental Hotels
Corporation, Köln 1968 (Zitierweise: Memorandum)

Lufthansa (Hrsg.): Presseinformation vom 19.10.1972

Lufthansa: Reisebüros in der BRD, unveröffentlichte Unter-
suchung, Frankfurt/M. 1969

Lufthansa (Hrsg.): Reservierungshandbuch-Hotelverzeichnis,
o.O. o.J.

Lufthansa (Hrsg.): Statistik und Information, Ausgabe 1970,
Köln 1970

Lufthansa (Hrsg.): Statistik und Information, Ausgabe 1973,
Köln 1973

Lutz, H.-D.: Die Bewertung von Beteiligungen bei der Be-
steuerung des Einkommens unter besonderer Berücksich-
tigung des Teilwerts nicht notierter Anteile, Diss.,
Erlangen-Nürnberg 1963

Mace, M.L. und Montgomery, G.G.: Management Problems of
Corporate Acquisitions, Boston 1962

Mayer, H.: Ökonomische Aspekte des Größenwachstums von
Verkehrsmitteln in der Luft- und Seeschifffahrt,
Diss., München 1971

Maeder, B.: Strukturwandlungen im Fremdenverkehr der
schweizerischen Hotellerie, Europäische Hochschul-
schriften, Reihe V, Volks- und Betriebswirtschaft,
Band 38, Bern-Frankfurt/M. 1971 (Zitierweise: Struk-
turwandlungen)

- Maleri, R.: Grundzüge der Dienstleistungsproduktion, Berlin-Heidelberg-New York 1973 (Zitierweise: Grundzüge)
- Marwede, G.: Zum Unternehmerverhalten bei Investitionsentscheidungen, Diss., München 1967
- McDonnell Douglas (Hrsg.): The European Charter Airlines, Long Beach/Calif. 1970
- McInerney, J.: IHC Builds for Tomorrow, in: Air Travel, 1969, No. 2, S.10 ff.
- McLeod, J.F.: How the TWA-Hilton Merger Shapes Up, in: ATW, Vol. 4 (1967), No. 11, S.31 ff.
- McLeod, J.F.: How Pan American Launched and Operates its Big Inter-Continental Hotel Chain, in: ATW, Vol. 4 (1967), No. 5, S.31 ff.
- Medlik, S.: Market Feasibility Approach to Hotel Location, in: Zeitschrift für Fremdenverkehr, 21. Jg. (1966), No. 4, S.141 ff.
- Meinke, H.: Tourismus und wirtschaftliche Entwicklung, Weltwirtschaftliche Studien, Nr. 13, Göttingen 1968
- Menz, L.: Der tertiäre Sektor, Diss., St. Gallen 1965
- Menzel, R.E.: Automation in Tourism, Referat gehalten anlässlich des Trans Atlantik Travel Congress am 13.3. 1969 in Amsterdam, vervielfältigtes Manuskript
- Miller, S.S.: The Management Problems of Diversification, New York-London 1963
- Mühlbeyer, W.: Die Pacht in Hotel- und Gaststättenbetrieben, in: Handbuch für Fremdenverkehrsbetriebe, Hrsg.: W. Thoms, Giessen 1952, S.167 ff. (Zitierweise: Pacht)
- Murphy, J.S.: United Air Lines, The Free World's Biggest Sets the Stage for Diversification, in: ATW, Vol. 6 (1969), No. 9, S.19 ff. (Zitierweise: United Air Lines)
- Mußler, H.-P.: Die steuerliche Behandlung und betriebswirtschaftliche Bedeutung von Grundstückspacht und Erbbaurecht, Diss., München 1967
- Napp-Zinn, A.F.: Von den Verkehrsbedürfnissen und den Zweckgruppen des Verkehrs, in: Zeitschrift für Verkehrswissenschaft, 13. Jg. (1935/36), Heft 1, S.49 ff.

- Neander, J.: Der Bettenberg wächst, aber die Gäste bleiben aus, in: Die Welt, Nr. 186 vom 13.8.1971
- Nenzel, N.C.: Der Kampf um die Gran Canaria-Betten, in: SZ, Nr.14 vom 17.1.1974
- Nieschlag, R.: Der moderne Unternehmungsverbund, in: Der österreichische Betriebswirt, Band XVI (1966), Nr.1, S.12 ff.
- Nieschlag, R., Dichtl. E. und Hörschgen, H.: Marketing, 4. Aufl. Berlin 1971 (Zitierweise: Marketing)
- Odrich, P.: Auch Neckermann-Hotelbeteiligungen, in: FAZ, Nr. 125 vom 3.6.1970
- Odrich, P.: Ein Touristik-Imperium der Lufthansa?, in: Blick durch die Wirtschaft, Nr. 203 vom 3.9.1969
- Odrich, P.: Keine Atempause für die Flugtouristik, in: FAZ, Nr. 181 vom 4.12.1969
- Oettle, K.: Die Dienstbereitschaft in einzelwirtschaftlicher und gesamtwirtschaftlicher Sicht, in: Dienstleistungen in Theorie und Praxis, Festschrift zum 70. Geburtstag von O. Hintner, Hrsg.: H. v. Linhardt u.a., Stuttgart 1970, S.16 ff.
- Oettle, K.: Kommunale Interessen an der Industrieansiedlung und die Aufgabe ihrer ordnungspolitischen Beeinflussung, in: Gemeinwirtschaft und Unternehmerwirtschaft, Festgabe für R. Johns, Hrsg.: L. Mülhaupt/K. Oettle, Göttingen 1965, S.157 ff.
- Oettle, K.: Unternehmerische Finanzpolitik, Stuttgart 1966
- Oettle, K.: Verkehrspolitik, Sammlung Poeschel, P 54, Stuttgart 1967
- Orlovius, H.: Rechtsgrundlagen der deutschen Flugtouristik, in: Flugwelt, 19. Jg. (1967), Nr. 10, S. 690
- PAA: Annual Report 1968, 1969, 1970, 1971 und 1972
- PAA: Anzeige, in: Deutsche Zeitung, Nr. 40 vom 5.10.1973
- PAA: Anzeige, in: HB, Nr. 14 vom 21.1.1971
- PAA (Hrsg.): Timetable 28.10.1973 - 31.1.1974, o.O. o.J.

- Penrose, E.T.: The Theory of the Growth of the Firm,
Oxford 1959 (Zitierweise: Theory)
- Peters, M.: International Tourism, London 1969
- PIA: Annual Report 1970/71
- Pirath, C.: Die Grundlagen der Verkehrswirtschaft, 2. erw.
Aufl., Berlin-Göttingen-Heidelberg 1949
- Predöhl, A.: Verkehrspolitik, Grundriß der Sozialwissen-
schaft, Bd. 15, 2. verb. u. erw. Aufl., Göttingen
1964
- Poggendorf, A.: Preispolitik im Beherbergungssektor der
Hotellerie, unveröffentlichte Diplomarbeit an der
Universität Hamburg, Hamburg 1970
- Puech, G.-L.: Zum Flugzeug gehört das Bett, in: Die Zeit,
23. Jg. (1968), Nr. 39, S.33 f. (Zitierweise: Flug-
zeug)
- Quantas Airways Ltd.: Annual Report 1969/70
- Riebel, P.: Die Elastizität des Betriebes, Beiträge zur
betriebswirtschaftlichen Forschung, Bd. 1, Köln-
Opladen 1954
- Riebel, P.: Kosten und Preise bei verbundener Produktion,
Substitutionskonkurrenz und verbundener Nachfrage,
Opladen 1971
- Risch, P.: Neue Absatzwege für das touristische Angebot?,
Referat gehalten anlässlich der Generalversammlung
des Schweizerischen Reisebüro-Verbandes am 21.11.
1969 in Bern, in: Jahresbericht 1968 des Forschungs-
instituts für Fremdenverkehr der Universität Bern,
Bern 1969, S.14 ff.
- Robinson, E.A.G.: The Structure of Competitive Industry,
Cambridge 1959
- Rössger, E.: Die Reisebüros im Vertriebssystem der Luft-
verkehrsgesellschaft, Forschungsberichte des Landes
Nordrhein-Westfalen, Nr. 1134 Köln-Opladen 1962
(Zitierweise: Reisebüros)
- Rössle, K.: Allgemeine Betriebswirtschaftlehre, 5. Aufl.,
Stuttgart 1956 (Zitierweise: Betriebswirtschafts-
lehre)

- Rogge, J.H.: Methoden und Modelle der Prognose aus absatzwirtschaftlicher Sicht, Betriebswirtschaftliche Schriften, Heft 62, Berlin 1972
- Rudolf, A.: Die sogenannte Pauschalreise -(IT)-Charter im Spannungsfeld zwischen Fluglinien- und Gelegenheitsverkehr, in: Zeitschrift für Luftrecht und Weltraumrechtsfragen, 19. Jg. (1970) Heft 1, S.11Off. (Zitierweise: Pauschalreise)
- Rütten, H.: Die Zukunft der deutschen Hotellerie, in: Hotel/Restaurant, 102. Jg. (1970), Nr. 7, S.279 ff. (Zitierweise: Hotellerie)
- Rütten, H.: Neue Wege zur Kapitalbeschaffung für Hotels, Referat gehalten anlässlich der Herbsttagung 1972 der Deutschen Sektion der IHA vom 26.-28.10.1972 in Düsseldorf, in: Sonderdruck Nr. 8, Hrsg.: Deutsche Sektion der IHA, Bad Godesberg 1972, S.9 ff. (Zitierweise: Neue Wege)
- Sandig, C.: Betriebswirtschaftspolitik, 2. Aufl., Stuttgart 1966
- SAS: Annual Report 1966/67, 1969/70 und 1970/71
- Sauermann, H.: Wettbewerb und Werbung im Fremdenverkehr, Beiträge zur Fremdenverkehrsforschung, Nr. 5, Frankfurt/M. 1957 (Zitierweise: Wettbewerb)
- Schäfer, E.: Die Unternehmung, 6. Aufl., Köln-Opladen 1966
- Schäfer, R.: Die festen Kosten insbesondere im schweizerischen Hotelbetrieb, Schriftenreihe des Seminars für Fremdenverkehr an der Handelshochschule St. Gallen, Nr. 9, St. Gallen 1949
- Scherrer, H.: Marketing im Luftverkehr, unveröffentlichtes Manuskript, Zürich 1967
- Schlegel, H.: Wettbewerbsanalyse des Reisemarktes, Diss., Erlangen-Nürnberg 1971 (Zitierweise: Wettbewerbsanalyse)
- Schmid, A.: Fremdenverkehr, Multiplikator und Zahlungsbilanz, in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 18./19. Jg. (1970/71), S. 79 ff.
- Schmidhauser, H.P.: Marktforschung im Fremdenverkehr, Bern 1962

- Schmid, L.M.: Grundlagen und Formen der Preisdifferenzierung im Lichte der Marktformenlehre und der Verhaltenstheorie, Diss., Mainz 1964 (Zitierweise: Preisdifferenzierung)
- Schmölders, G.: Finanzpolitik, 2. Aufl., Berlin 1965 (Zitierweise: Finanzpolitik)
- Schneider, E.: Einführung in die Wirtschaftstheorie, II. Teil: Wirtschaftspläne und wirtschaftliches Gleichgewicht in der Verkehrswirtschaft, 11. Aufl., Tübingen 1967
- Schneider, J.: Gedanken zur Kapazitätsauslastung von Hotelbetrieben, in: Allgemeine Hotel- und Gaststättenzeitung, 73. Jg. (1973), Nr. 19, S. 39
- Schneider, R.I.: Die Möglichkeiten und Probleme einer regionalen touristischen Planung, Berner Studien zum Fremdenverkehr, Heft 5, Bern 1968 (Zitierweise: Möglichkeiten)
- Schnell, I.: Die Betriebsaufspaltung in Besitzpersonen- und Betriebskapitalgesellschaft im Einkommens- und Körperschaftssteuerrecht, Diss., Erlangen-Nürnberg 1967
- Schüller, A.: Dienstleistungsmärkte in der Bundesrepublik Deutschland, Abhandlungen zur Mittelstandsforschung, Nr. 25, Köln-Opladen 1967 (Zitierweise: Dienstleistungsmärkte)
- Seidenfus, H.-St.: Mehrproduktunternehmen, preispolitischer Ausgleich und Konzentration, in: Kyklos, Internationale Zeitschrift für Sozialwissenschaften, Vol. 20 (1967), S.208 ff. (Zitierweise: Mehrproduktunternehmen)
- Singer, E.M.: Antitrust Economics, Englewood Cliffs, New York 1968
- Skaupy, W.: Der Franchise-Vertrag - ein neuer Vertragstyp, in:BB, 22. Jg. (1969), Nr. 3, S.113 ff.
- Skiba, G.: Preisdiskriminierung und Wettbewerbspolitik, Wirtschaftsrecht und Wirtschaftspolitik, Bd. 20, Frankfurt/M. 1971
- Slatter, K.N.: Alle zwanzig Minuten ein neues Hotelzimmer - Geschäftskonzept der Holiday Inns, Referat gehalten anlässlich der Studientagung des Gottlieb-Duttweiler-Instituts vom 6.-9.4.1970 in Rüschlikon-

Zürich, in: Neue Entwicklungen in der Hotellerie, Berner Studien zum Fremdenverkehr, Heft 10, Hrsg.: Forschungsinstitut für Fremdenverkehr an der Universität Bern, Bern-Frankfurt/M. 1972, S.29 ff. (Zitierweise: Holiday Inns)

Spiegel, W.: Hotelinflation, in: Stuttgarter Zeitung, Nr. 56 vom 8.3.1969

Stackelberg, H. v.: Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre, 2. Aufl., Tübingen 1951

Start-Studiengesellschaft zur Automatisierung für Reise und Touristik GmbH: Systemanalyse für die Entwicklung und den Aufbau eines Reservierungs- und Informationssystems, unveröffentlichte Untersuchung, Frankfurt/M. 1973 (Zitierweise: Systemanalyse)

Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Berichte, Fachserie F: Groß- und Einzelhandel, Gastgewerbe, Fremdenverkehr, II. Beherbergungskapazität, 1.4.1972, Stuttgart-Mainz 1972 (Zitierweise: Beherbergungskapazität)

A.Steigenberger Hotelgesellschaft KG a.A.: Bericht über das Geschäftsjahr 1968

Stiffler, T.: Das Investitionsproblem im Schweizer Hotelgewerbe, sein Wesen und seine Entwicklung, insbesondere nach dem Zweiten Weltkrieg, Diss., Bern 1967 (Zitierweise: Investitionsproblem)

Swissair: Tochtergesellschaften und Beteiligungen, unveröffentlichte Studie, o.O. 1974 (Zitierweise: Tochtergesellschaften)

Swissair: Bericht über das Geschäftsjahr 1967 und 1972

Thalheim, K.C.: Aufriß einer volkswirtschaftlichen Strukturlehre, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 99. Bd. (1939), Heft 3, S.464 ff.

Theile, P.: Fremdenverkehr und Hotellerie in Westdeutschland, Göppinger Akademische Beiträge, Nr. 35, Göppingen 1971

Thoma, F.: Die Herbergen dieser Zeit, in: SZ, Nr. 296 vom 23.12.1972

Thoms, W.: Die Betriebsgröße, in: Handbuch für Fremdenverkehrsbetriebe, Hrsg.: W. Thoms, Giessen 1952, S.189 ff.

Thurmann, P.: Grundformen des Markenartikels - Versuch einer Typologie, Diss., TU Berlin 1961

TWA: Annual Report 1971 und 1972

TWA (Hrsg.): Offering Prospectus, o.O. 1969 (Zitierweise: Prospectus)

UAL, Inc.: Annual Report 1969, 1970, 1971 und 1972

Verein zur Förderung des Hotel- und Gaststättengewerbes e.V. (Hrsg.): Dokumentation Gastgewerbe Nordrhein-Westfalen, Betriebsvergleich 1968/69, Düsseldorf 1971

Vogt, K.: Die Exportfähigkeit von Dienstleistungen, Weltwirtschaftliche Studien, Heft 9, Göttingen 1967

Vogt, R.P.: Der interne Wettbewerb im planmäßigen Personenluftverkehr auf dem Nordatlantik, Diss., Köln 1966 (Zitierweise: Wettbewerb)

Wach, G.: Ende der Ära Walterspiel, in: SZ, Nr. 285 vom 29.11.1970

Wälischmiller, M.: Problematik der Klassifizierung gastgewerblicher Betriebe, Diss., München 1959 (Zitierweise: Klassifizierung)

Wahab, S.E.A.: Tourism and Air Transport, in: Zeitschrift für Fremdenverkehr, 29. Jg. (1973), Nr. 4, S.146 ff. (Zitierweise: Tourism)

Wahl, F.: Versuch einer Definition der Beherbergungsstätten, in: Allgemeine Hotel- und Gaststättenzeitung, 70. Jg. (1970), Nr. 20, S.12 (Zitierweise: Definition)

Walter, A.: Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung, Bd. 1: Der Betrieb, Zürich 1947

Walterspiel, G.: Bemerkungen zur "wirtschaftlichen" Betrachtung des Fremdenverkehrs, in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 2. Jg. (1953/54), Heft 1, S.24 ff.

Walterspiel, G.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre des Hotels, Wiesbaden 1969 (Zitierweise: Einführung)

- Walterspiel, G.: Gemeinsame Besonderheiten investitionsintensiver und kundenpräsenz-bedingter Dienstleistungsbetriebe, in: ZfbF, N.F., 18. Jg. (1966), S.12 ff. (Zitierweise: Gemeinsame Besonderheiten)
- Walterspiel, G.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre des Fremdenverkehrs, in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 4. Jg. (1955/56), Heft 2, S.3 ff., und 5. Jg. (1956/57), Heft 1, S.3 ff., und Heft 2, S.39 ff.
- Walterspiel, G.: Marktformen des Hotelbetriebes, in: Führungsprobleme personenbezogener Unternehmen, Gedenkschrift zum 75. Geburtstag von K. Rössle, Hrsg.: Karl-Rössle-Vereinigung, Stuttgart 1968, S.263 ff. (Zitierweise: Marktformen)
- West, M.W.: The Jointly-Owned Subsidiary, in: HBR, Vol. 37 (1959), No. 3, S.31 ff.
- Wiborg, K.: Großoffensive in Gastlichkeit, in: FAZ, Nr.288 vom 11.12.1965
- Wolf, G.: Die Entwicklung des Weltluftverkehrs nach dem Zweiten Weltkrieg, Kieler Studien, Bd.83, Tübingen 1967 (Zitierweise: Entwicklung)
- Wolkersdorf, L.: Wesen und Bedeutung der Anlagenintensität im Industriebetrieb, Diss., Frankfurt/M. 1956
- Ziegler, G.: Subventionen in der Marktwirtschaft, Diss., Köln 1955
- Ziegler, K.A.: Versuch einer betriebswirtschaftlichen Grundlegung der Unternehmungszusammenschlüsse, Diss., Mannheim 1966 (Zitierweise: Versuch)
- o.V.: Air France-Hoteltochter will stark expandieren, in: HB, Nr. 155 vom 14.8.1972
- o.V.: Airlines Build Big Hotels Investment, in: ATW, Vol. 10 (1973), No. 12, S.52 ff. (Zitierweise: Investment)
- o.V.: Be my Guest, in: Airways, Vol. 2 (1970), No. 10, S. 13 ff. (Zitierweise: Guest)
- o.V.: Berliner Jahreszeiten, in: SZ, Nr. 259 vom 29.10.1970
- o.V.: Computer Travel Planning, in: Airline Management and Marketing, Vol. 1 (1969), No. 4, S.59 ff.

- o.V.: Danger! Opportunity! Twin Face of Asian Tourism Crisis, in: Service World International, Vol. 2 (1968), No. 2, S.24 ff.
- o.V.: Das Erfolgsrezept des deutschen Hotelkönigs, in: Der Volkswirt, 24. Jg. (1970), Nr. 25, S.22 ff.
- o.V.: Das Panamac-Reservierungssystem, in: Hotel-Revue, 78. Jg. (1969), Nr. 15, S.4
- o.V.: Der Kampf um die Betten, in: FAZ, Nr. 11 vom 14.1.1971
- o.V.: Deutsches Hotelgewerbe leistungsstark, in: Börsen-Zeitung, Nr. 45 vom 1.8.1968
- o.V.: Die Abgrenzung zwischen Bedarfs- und Linienluftverkehr, in: Neue Zürcher Zeitung, Nr. 295 vom 27.10.1972
- o.V.: Die Zimmerbelegung ist ausschlaggebend, in: Allgemeine Hotel- und Gaststättenzeitung, 70. Jg. (1970), Nr. 44, S.13
- o.V.: Drohende Verluste zwingen TWA und Pan Am auf gleichen Kurs, in: Börsen-Zeitung, Nr. 133 vom 16.7.1971
- o.V.: Elektronisches Hotel- und Reservierungssystem, in: Hotel Revue, 79. Jg. (1970), Nr. 36, S.6
- o.V.: Fusionen als Ausweg?, in: HB, Nr. 32 vom 16.2.1971
- o.V.: Hilton's Fortunes Ride on the Jets, in: Business Week, No. 1974 vom 1.7.1967, S.50 ff. (Zitierweise: Hilton's)
- o.V.: Hilton's Marketing heißt Verkauf, in: Absatzwirtschaft, 14. Jg. (1971), Nr. 14, S.20
- o.V.: Hotels im Kampf um Gäste und Kongresse, in: Der Spiegel, 27. Jg. (1973), Nr. 44, S.71 ff.
- o.V.: Internationaler Hotelierkongress in Brüssel, in: Hotel/Restaurant, 90. Jg. (1958), Nr. 5, S.117 f.
- o.V.: Jumbo Jet Aircraft Changing International Travel, in: Service World International. Vol. 2 (1968), No. 2, S.22 f.
- o.V.: Keine neuen Kempinski-Hotels, in: Die Welt, Nr. 147 vom 28.6.1972

- o.V.: Luftverkehrsgesellschaften als Hoteliers, in: Interavia, 2. Jg. (1947), Nr. 8, S.53 ff. (Zitierweise: Luftverkehrsgesellschaften)
- o.V.: Modellfall oder Ausnahme?, in: Die Deutsche Gaststätte - Deutsche Hotelzeitung, 21. Jg. (1968), Nr. 37, S.2
- o.V.: Nachwuchs bei LH, in: Der Lufthanseat, 20. Jg.(1974), Nr. 169, S.2
- o.V.: Neckermann-Tochter steht in voller Blüte, in: Die Welt, Nr. 217 vom 18.9.1970
- o.V.: Neue Hotelkette soll Ava heißen, in: HB, Nr. 95 vom 18.5.1971
- o.V.: 'Pan Am' macht den großen Flug! Fluggesellschaften auf neuen Werbewegen, in: ZV + ZV (Organ für Presse und Werbung) 65. Jg. (1968) Nr. 23/24, S.948
- o.V.: Steigenberger leidet unter Überkapazitäten, in: Die Welt, Nr. 147 vom 28.6.1972
- o.V.: TWA and Hilton International Pledge Combined Excellence, in: TWA-Skyliner, Vol. 30 (1967), No.11, S.1 f.
- o.V.: TWA Official Says Most Logical Merger Candidates are Known, in: Aviation Daily, Vol. 184 (1969), No. 21, S.156
- o.V.: Überleben, in: HB, Nr. 225 vom 24.11.1971
- o.V.: US-Hotelketten verbreitern Fächer ihrer Funktionen, in: Die Deutsche Gaststätte/Deutsche Hotel-Zeitung, 23. Jg. (1970), Nr. 5, S.8
- o.V.: Vier Jahreszeiten im neuen Gewand, in: HB, Nr.83 vom 30.4.1973
- o.V.: Was sagt die Regierung zum Vertrag Lufthansa - Inter-Continental?, in: Gastwirt und Hotelier, 79. Jg. (1968), Nr.24, S.5
- o.V.: Zu wenig Betten für Flugurlauber, in: SZ, Nr. 51 vom 28.2.1970

Mündliche und schriftliche Auskünfte

Mündliche und schriftliche Auskünfte wurden freundlicher-
weise von folgenden Firmen und Institutionen gegeben:

Arabellahaus-Betriebsgesellschaft mbH & Co., München:

Herr Hesse

Herr Probst

Herr Wommer

A. Steigenberger Hotelgesellschaft KG a.A., Frankfurt/M.:

Herr Dr. Knöpke

Herr Müller

Herr Peyer

Herr Zihla

Condor Flugdienst GmbH, Frankfurt/M.

Herr Wagner

Deutsche Hilton Hotels GmbH, Düsseldorf

Herr Hörmann

Frl. Reich

Herr Winkler

Deutsche Lufthansa AG, Köln

Herr Dr. Berendt

Herr Dr. Bischof

Herr Dr. Böventer

Herr Dehio

Herr Diessel

Herr Dresser

Herr Jigalin

Herr Mösch

Frl. Nesshöver

Herr Potschka

Herr Sambach

Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V., Bonn-Bad Godesberg:

Herr Geyer

Herr Dr. Wahl

Deutsche Sektion der International Hotel Association, Bonn-Bad Godesberg:

Herr Rütten

EHC Hotel Service Ltd., London:

Herr C.G. Mentink

German Air Bedarfsfluggesellschaft GmbH & Co. KG, Frankfurt/M.:

Herr Dr. Dirkmann

Herr Schörghuber

Hilton International Co., New York:

Herr Basler

Herr Bonde

Herr Prigge

Institut du Transport Aérien (ITA), Paris:

Herr Hudson

Herr Siché

Institut für Luftverkehrsstatistik e.V., Frankfurt/M.:

Herr Dr. Krüger

Inter-Continental Hotels Betriebsgesellschaft mbH, Frankfurt/M.:

Herr Dillmann

Herr Wehr

Inter-Continental Hotels Corporation, New York:

Herr Beardsley

International Hotel Association, Paris:

Herr David

Kempinski Hotel-Betriebs-AG, Berlin:

Herr Maas

Herr König

Herr Dr. Rödiger

McDonnell Douglas Corporation, New York:

Frl. Otto

München-Sheraton-Hotel GmbH, München

Herr Abel

Neckermann und Reisen GmbH, Frankfurt/M.:

Herr Hedderich

Studienkreis für Tourismus e.V., Starnberg:

Herr Hahn

Herr Sauer

Swissair-Schweizerische Luftverkehr AG, Zürich:

Herr Bregenzer

Touropa GmbH & Co. KG, München:

Herr Esser

Transportes Aéreos Portugueses (TAP), Lissabon, Brief
vom 11.5.1971

Scandinavian Airlines System (SAS), Stockholm, Brief
vom 30.7.1971

Herr Dr. Max Grünbeck, Friedrichshafen, Brief vom 1.8.1973

Herr David, Generalsekretär der International Hotel
Association (Paris), Brief vom 19.10.1971

Swissair Schweiz. Luftverkehr A.-G., Zürich, Brief vom
5.2.1973

Lebenslauf

Am 11.2.1943 wurde ich als Sohn des - seit 1945 in Rußland vermißten - Dipl.-Kfm. Dr. rer. oec. Rudolf Spannagel und seiner Ehefrau Helga, geb. Fuhrmann, in Wittenberg (Lutherstadt) geboren.

Von 1949 bis 1954 besuchte ich die Grundschule in Jessen/Elster. 1954 erfolgte die Übersiedlung von der DDR nach West-Berlin, wo ich an der Walther-Rathenau-Schule (mathematisch-naturwissenschaftlichen Zweig) am 14.2.1963 die Reifeprüfung ablegte.

Im Sommersemester 1963 begann ich das Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin, das ich am 14.12.1968 mit der Diplomprüfung für Betriebswirte abschloß.

Während der Studienzeit absolvierte ich kaufmännische Praktika bei den Firmen Standard Elektrik Lorenz AG und Revisa Treuhandgesellschaft, Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft mbH in Berlin sowie Stephen Goerl Advertising and Public Relations, Inc. in New York (USA).

Vom 1.6.1969 - 30.6.1971 arbeitete ich zunächst als Assistent eines Wirtschaftsprüfers in Berlin und anschließend als Assistent der kaufmännischen Geschäftsleitung in der Schörghuber-Unternehmungsgruppe in München.

Seit Sommer 1971 bin ich, unterbrochen durch eine Tätigkeit beim Organisationskomitee für die Spiele der XX. Olympiade München 1972, mit der Anfertigung der vorliegenden Dissertation beschäftigt.

München, den 12. Mai 1974

Wolfgang Spannagel

